

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---

ISSN: 1857-7628



ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2018

YEARBOOK

ГОДИНА 10

VOLUME XIV

---

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

<b>Драгана Давчева, Проф. д-р Трајко Мицески</b> УПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИТЕ ВО РАБОТНИТЕ СРЕДИНИ .....	7
<b>Љупчо Трајковски, Проф. д-р Трајко Мицески</b> УЛОГАТА НА МЕНАџЕРОТ ВО НАМАЛУВАЊЕТО НА ТРОШОЦИТЕ ВО РАБОТЕЊЕТО ПРЕКУ ПРАВИЛНО МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ .....	25
<b>Ристо Биновски, Проф. д-р Трајко Мицески</b> ПРАВИЛНАТА ЛИДЕРСКА КОМУНИКАЦИЈА КАКО ФАКТОР ЗА УСПЕШНО ВОДЕЊЕ.....	37
<b>Маја Пушкарова, Проф. д-р Трајко Мицески</b> НАГРАДУВАЊЕ И МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ .....	51
<b>Татјана Ѓорѓиевска, Проф. д-р Трајко Мицески</b> ВЛИЈАНИЕТО НА МОТИВАЦИЈАТА ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ .....	63
<b>Елена Цветковска, Проф. д-р Ристо Фотов</b> ИНВЕСТИРАЊЕ НА СЛОБОДНИТЕ СРЕДСТВА НА ОСИГУРИТЕЛНИТЕ КОМПАНИИ И НИВНАТА УЛОГА НА ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ИНВЕСТИТОРИ.....	87
<b>Мартина Сенева, Оливера Ѓоргиева-Трајковска</b> АНАЛИЗА НА ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ – ОСНОВА ЗА ЕФИКАСНО ДЕЛОВНО ОДЛУЧУВАЊЕ .....	97
<b>Симона Трајкова, д-р Јанка Димитрова</b> РЕВИЗОРСКИОТ ИЗВЕШТАЈ ОСНОВА ЗА ДОНЕСУВАЊЕ НА ДЕЛОВНИ ОДЛУКИ ОД СТРАНА НА СТЕЈКХОЛДЕРИТЕ .....	109
<b>Ивана Накова, Марија Гогова Самоников</b> БИТКОИН – РЕВОЛУЦИОНЕРНОСТ НА ФИНАНСИСКИОТ ПАЗАР И ПРЕДИЗВИК ПРЕД МОНЕТАРНАТА ЕКОНОМИЈА .....	119
<b>Надица Петреска, Д-р Илија Груевски</b> ПАЗАРНИОТ РИЗИК И ПРИНОС КАКО ОСНОВНИ ТЕОРЕТСКИ ФУНДАМЕНТИ НА МОДЕЛОТ САРМ .....	125





## ПРЕДГОВОР

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

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

Во тој поглед, ова е дванаесеттото издание на Годишниот зборник на Економскиот факултет. Зборникот на виделина ги изнесува дел од научноистражувачките остварувања кои се зацртани со целите на Економскиот факултет, а тоа се истражувањата на научно-стручните кадри од наставниот, соработничкиот и студенскиот профил, од областа на деловна и меѓународна економија, здравствен менаџмент, менаџмент и претприемништво, финансиски менаџмент, банкарство, финансии и осигурување; сметководство, финансии и ревизија и маркетинг на прв циклус студии, како и економијата на Европска Унија, здравствен менаџмент, MBA-менаџмент, банкарството и финансии и финансиско известување на втор циклус студии, дополнително и студиска програма на трет циклус студии - Деловна економија.

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

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

22 мај 2018 година, Штип

Декан,  
Проф. д-р Трајко Мицески





## УПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИТЕ ВО РАБОТНИТЕ СРЕДИНИ

Драгана Давчева<sup>1</sup>, проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[dragana.davcheva@gmail.com](mailto:dragana.davcheva@gmail.com)

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Конфликтите се јавуваат во работењето на секоја организација, со конструктивен или деструктивен карактер и истите треба правилно да се сфатат и не би требало сите од нив да се третираат како штетни. Тие се вообичаен и неизбежен дел во меѓучовечките односи, настанати при различни размислувања за одредени проблеми, недоразбирања, претензии, интереси, различни погледи на професионално и на духовно поле и слично. Организацијата треба добро да го анализира секој конфликт и притоа може да извлече одредена корист, бидејќи истиот може да има и позитивен ефект за работењето. Вработените од конфликтите можат да согледаат како да се надминат препреките, како да се подобри комуникација и да се зголеми меѓусебната доверба. Конфликтот, конструктивен или деструктивен, се јавува на сите нивоа, на секое работно место и при секакви услови на работење. Дали притоа ќе се добие корист за подобро осознавање на состојбите и нивно унапредување или пак компанијата ќе претрпи штета во голем дел зависи од начинот на менаџирање со конфликтите и решавање на истите. Затоа правилното менаџирање со нив овозможува и правилно работење на организацијата и постигнување на подобри резултати во работењето.

**Клучни зборови:** *конфликти, вработени, пристапи, менаџирање, резултати.*

### CONFLICT MANAGEMENT IN THE WORKING ENVIRONMENTS

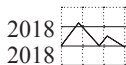
**Dragana Davcheva<sup>1</sup>, Prof.Trajko Miceski<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip

[dragana.vitanova@yahoo.com](mailto:dragana.vitanova@yahoo.com)

<sup>2</sup>Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip

[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)



### **Abstract**

Conflicts arise in the work of any organization, with a constructive or descriptive character, and they need to be properly understood and should not be treated as harmful to the organization. They are a common and inevitable part in interpersonal relationships, arisen with different thoughts about certain problems, misunderstandings, pretensions, interests, different views of the professional and spiritual field, etc. The organization needs to analyze well each conflict and they can have benefit from it, because the same conflict can have a positive effect on the operation. The employees from conflict can see how to overcome obstacles, how to improve the communication and to increase mutual trust. The conflict, constructive or destructive, occurs at all organization levels, at every workplace and in all conditions of operation. Whether there will be a benefit for better understanding of the situation and their improvement, or the company will suffer damage, mostly depends on the way of managing with them and resolving them. Therefore, proper conflict management enables the organization to work properly and achieve better performance

**Keywords:** *conflicts, employees, approaches, management, results.*

### **1. Вовед**

Правилното менаџирање во организацијата подразбира и постојано следење на сите состојби и активности во организациите. Спротивно на тоа, во услови кога недоволно се обрнува внимание на промените на пазарот се зголемува ризикот од појава на конфликти во организациите.

Конфликтите во организациите се многу честа појава која е неопходно да биде навремено препознаена и менаџирана.

Често конфликтот може за кратко време да прерасне во сериозен и да претставува заканувачки ризик по работењето на организацијата во поглед на односите со клиентите, јавноста, бизнис партнерите или интерно, во односите со и помеѓу вработените, јадрото на бизнисот.

Да се спречи или да се надмине конфликтот значи да се поседува менаџмент способноста за стратешко промислување на коренот на ситуацијата, при што ќе се идентификува причината за конфликтот, просторот каде што истиот настанал и, на крај, решението коешто било најсоодветно да биде донесено. Тоа се постигнува со креирање на модел за правилно менаџирање со конфликтите.

Менаџерот е неопходно навремено да ги препознава знаците на претстојните конфликти и да го спречат конфликтот да се појави, за доброто на организацијата.

### **1.2. Конфликти во современите организации**

Терминот конфликт нема единствена дефиниција. Доста автори во различни дисциплини кои го проучуваат конфликтот како поим и од тој аспект го дефинираат.

Bernard го дефинира конфликтот како процес кој започнува кога една група ќе увиди дека другата група повредува или ќе започне да повредува некои од нејзините интереси<sup>1</sup>.

Од организациски аспект, Петкоски и Илиевска конфликтот го третираат како видлив недостаток во стандардните механизми на одлучување, така што некои

<sup>1</sup>) Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p.212*





индивидуални или групни искуства предизвикуваат тешкотии во изборот на алтернатива за подобра иднина на бизнисот.<sup>2</sup>

Стефанова во своето истражување го дефинира конфликтот како интерактивна состојба во која однесувањето или целите на еден актер се до одреден степен неусогласени со однесувањето или целите на некој друг актер или актери<sup>3</sup>.

Согласно со наведените дефиниции, може да се рече дека конфликтот претставува несогласување, моментална немоќ да се најде соодветно решение за засегнатите страни чии интереси се спротивставени, а за чии интереси двете страни се залагаат во конфликтот.

Секое конфликтно однесување започнува поради поставување на свој личен или групен приоритет кој во исто време и не е во согласност со очекувањата и приоритетите на друга група во организацијата.

Child констатира дека за да се сознае природата на конфликтот треба да се размисли кои се страните на конфликтот, што предизвикува конфликтно однесување и кои се конфликтните интереси.<sup>4</sup>

Конфликтите кои се базирани на недоразбирање се решаваат во подобрување на комуникациските вештини, додека за конфликтите кои се базирани на различно мислење се потребни соодветни вештини да се трансформираат во конструктивни решенија кои ќе донесат прогрес и на организацијата и на вработените.<sup>5</sup>

Leach надополнува дека конфликтите во себе носат голем потенцијал, нови идеи и дека тие треба да се добродојдени. Науката потврдува дека во организациите е добро конфликтите да бидат присутни во едно оптимално ниво. Само доколку вработените имаат слобода јасно и гласно да го изразат своето мислење и да кажат што мислам дека треба да биде направено поинаку ќе се дојде до најдоброто решение и резултати<sup>6</sup>.

Petković во исто време објаснува и дека треба да се знае дека конфликтите во себе имаат голем деструктивен потенцијал. Ако не бидат соодветно менаџирани тие можат да ја нарушат работната атмосфера, да ги влошат меѓучовечките односи, да ја влошат комуникацијата и да влијаат на мотивацијата на вработените. Способноста за навремено препознавање и соодветно трансформирање на конфликтите од раководителите и вработените е клучна карактеристика за успехот на организациите.<sup>7</sup>

Поголем број на проучувања упатуваат дека конфликтите се појавуваат поради нееднакви погледи помеѓу одредени лица или групи и истите можат позитивно или негативно да се одразат во работењето. Но, во најголем случај, конфликтите асоцираат на негативни аспекти.

<sup>2</sup>)Петковски, К., Илиевска, М., А., (2010) *Деловно комуницирање, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010 год., стр.55*

<sup>3</sup>)Стефанова, А., (2015) *Придонесот на територијата на ограничување за поуспешно работење на компаниите и создавање на конкурентска предност, Економски факултет, Скопје, стр. 55*

<sup>4</sup>) Child, J. (1995). *Follett: Constructive conflict*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press, p.98

<sup>5</sup>)Baron, R. A. (1990). *Conflict in organizations*. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp.22-28

<sup>6</sup>)Leach, D., *Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies, Economic Journal, 1991..p.78*

<sup>7</sup>)Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, M.B., (2010) *Organizacija, Ekonomskog fakulteta, Beograd, pp.78-79*



### 1.3. Фактори кои поттикнуваат конфликти на работното место

Конфликтите како ситуации кои треба да се решаваат можат да бидат поттикнати од поголем број фактори кои покажуваат помало или поголемо влијание. Согласно со тоа, можат да се препознаат повеќе фактори кои поттикнуваат конфликти на работното место, меѓу кои посебно можат да се истакнат: *несоодветна комуникација, разлики во природата на карактерите на вработените, разлики во вредностите на вработените, присуство на конкуренција помеѓу човечките ресурси, вработени во претпријатието и други фактори.*

Несоодветната комуникација во организацијата може да предизвика неуспешно извршување на работните ангажмани. Од највисокото хиерархиско ниво, сè до најниското, потребно е да се насочуваат процесите, односно да се организираат вработените и нивните работни задачи<sup>8</sup>.

Преку комуникацијата, секој вработен може да го изнесе своето мислење за поволноста или неповолноста на место кое го зазема и начинот на кој може позитивно да влијае на целокупната соработка<sup>9</sup>.

Добрата комуникација е основен предуслов да во организациите не се појавуваат конфликти со потенцијални негативни ефекти.

Добрите комуникациски вештини се суштински за управување со ефикасноста на вработените во организациите.

Меѓусебната комуникација овозможува кадрите да напредуваат меѓусебно и да работат за општо добро и за своја користи наместо за ничие добро и за ничија корист<sup>10</sup>.

Напорите кон создавањето на добра комуникација се потребни секогаш и на секаде. Само во услови на добра комуникација каде сите комуницираат меѓу себе за своите обврски и за своите права, пости напредок во работењето<sup>11</sup>.

Првиот чекор во добрата комуникација е ефективното слушање, а добрите менаџери денес за секоја работа се консултираат со своите тимови имајќи во предвид дека тие се одличен ресурс за информации и сугестии.

Доколку менаџерите се крути и се премногу авторитативни, вработените ќе бидат демотивирани и нема да бидат подготвени да комуницираат со нив<sup>12</sup>.

Сублимирано, комуникацијата е првиот и основен фактор кој оддава големо влијание во однос на поттикнувањето на кооперативна клима за работа или во однос на поттикнувањето на конфликтна ситуација во која до судир доаѓаат интереси на повеќе страни за кои е тешко да се дојде до едно, универзално решение.

Како друг фактор за појавата на конфликтите се појавуваат *разликите во карактерите на вработените.*

Според Gutic, секоја индивидуа е со различен карактер и согласно со тоа се детерминира атмосферата во групата<sup>13</sup>. Некои вработени едноставно ги извршуваат

<sup>8</sup> Дракулевски, Љ. (2006) *Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, стр. 26*

<sup>9</sup> Charles, R. (2000) *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, p.33*

<sup>10</sup> Gary, D. (2005) *Human Resource Management, 9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London, p. 66-73*

<sup>11</sup> Damodaran, A. (2002) *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset, New York press, New York, p. 89*

<sup>12</sup> Czerniawska F, May, P. (2004) *Management Consulting in Practice, Kogan Page Limited, London, p.98*

<sup>13</sup> Gutic, S. (2012) *Menadžment ljudskih resursi, Fotolija, Srbija, стр.112*



работните задачи и не покажуваат афинитет кон дополнително ангажирање ниту помагање на своите колеги. Други вработени ги извршуваат работните задачи, но имаат понатамошни амбиции за проширување на нивните работни задачи, други вработени за тимски активности и помагање на своите колеги.

Карактерно, секој работник е засебен за себе и неговата природа е детерминирана од неговите потреби и амбиции на работното место. Но, сепак, секој работник треба да има желба и амбиција да се приспособи на групата и да води грижа за туѓите потреби, а во исто време и да ги негува сопствените потреби и за истите отворено да разговара со останатите членови во тимовите.

Покрај карактерот, секој работник треба да биде свесен за *разлики во вредностите на вработените*. Сигурно дека најдобра е она организација каде што доаѓаат до израз високи вредности на вработените.

Сепак треба да се има на ум дека постојат кадри кои работат во насока на унапредување на работата, бидејќи го доживуваат како исклучителна вредност, но постојат и кадри кои работат исклучително за плата, водат грижа да не бидат казнети на работното место, но не поседуваат долгорочни перцепции за иднината на бизнисот.<sup>14</sup>

При овие услови може да се дојде до конфликт во однос на интересите на кадрите, бидејќи оние кадри кои ја негуваат вредноста на бизнисот ќе чувствуваат дека работат повеќе од другите, не се доволно вредни во однос на плаќањето на трудот и со текот на времето ќе се судрат со проблемот на ниската мотивација.

Наспроти нееднаквоста во вредностите на човечките ресурси, често е *присутна и конкуренција помеѓу човечките ресурси*. Во оваа насока, вработените често умеат позитивно да се поттикнуваат да работат повеќе со цел унапредување на сопствените перформанси или пак постигнување на некој групен, позитивен резултат.

Конфликтот настанува кога тие се натпреваруваат во негативен контекст и кога тоа го прават со цел да го победат другиот за да поттикнат позитивен резултат за себе. Тогаш доаѓа да распад на тимови и до појава на конфликти кои хиерархиски се провлекуваат низ целата организацијата поради што од една состојба на нерешени интереси во организацијата настанува конфликт кој треба сериозно да се решава.

Покрај споменатите, се разликуваат и други фактори кои предизвикуваат конфликти во современите организации. Во оваа насока, може да стане збор за некои од нив<sup>15</sup>:

- *недоволната мотивација* (во услови кога кадрите не се доволно мотивирани се појавува ризикот тие да започнат да одбиваат да ги извршуваат работните задачи, да покажуваат отпор кон надредените или пак да ја намалат лојалноста во однос на колегијалноста),

- *несоодветните обуки* (ако кадрите се несоодветно или недоволно обучени тие може да чувствуваат ниска самоверба во однос на извршувањето на работните задачи и поради тоа да бидат дел од непријатности во тимското работење, оценувањето или прифаќањето од колегите),

<sup>14</sup>Mintzberg, et.al (2006) *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3, p. 89-91

<sup>15</sup>Види повеќе кај Robons, P. S., Coulter, Mary, (1996), *Management - Prentice Hall, International, London*



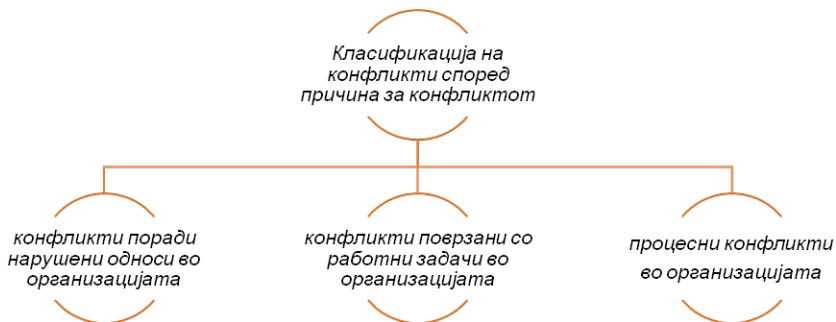
- *неквалификуваните кадри* (овој вид на кадри несомнено влијае негативно во однос на колегијалноста и придвижувањето, бидејќи искусните кадри во оваа ситуација се чувствуваат оптоварени со туѓи обврски и работни задачи што им предизвикува тешкотија и ниска мотивација, а во исто време тоа оддава и причина за конфликтни ситуации),

- *недоволно платениот труд* (во време кога работниците отворено говорат дека платата им е основната причина за вработување и напредување, недоволно платениот труд е во голема мера причина за конфликт и нарушување на односите во организациите).

Сублимирано, сите фактори имаат свое помало или поголемо значење. Со цел одбегнување на сериозните потенцијали за нарушување на стабилноста на бизнисот се препорачува навремено препознавање на конфликтот и негово навремено менаџирање.

#### 1.4. Класификација на конфликтите според причината за конфликтот

Примарната класификација на конфликтите е според причината поради којашто е настанат конфликтот (слика 1). Оттука, се разликуваат следните видови на конфликти:<sup>16</sup>



Слика 1. Класификација на конфликти според причината за конфликтот

Figure 1. Classification of conflicts due to the cause of the conflict

- *Конфликтите поради нарушени односи во организацијата* се појавуваат кога има нееднаквости помеѓу членовите во групата вклучувајќи: лични судири, напнатост, непријателство, негативна конкуренција и вознемиреност. Овој вид на конфликти во организациите предизвикуваат негативни индивидуални емоции како што се вознемиреност, недоверба, незадоволство, фрустрација, напнатост и страв дека ќе бидат отфрлени од другите членови на тимот.

- *Конфликтите поврзани со работни задачи во организацијата* се појавуваат во услови кога има несогласување во однос на содржината на задачите и работните цели, како што се: распределбата на ресурсите, постапките и толкувањето на резултатите.

<sup>16</sup>) Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p.123

Секоја индивидуа има свои очекувања во однос на работните задачи и токму од степенот на исполнување на овие очекувања зависи и задоволството или фрустрацијата.

- *Процесни конфликти во организацијата.* Ова се однесува на несогласување за тоа како треба да се исполни некоја задача, поврзано со одговорностите на поединците и делегирањето, на пр. кога членовите на групата не се согласуваат околу чија одговорност е да се заврши одредена должност. Процесот на конфликт е поврзан со понизок морал, намалена продуктивност и слаба тимска работа.

Познавањето на причината за конфликтот е од суштинско значење за негово понатамошно менаџирање. Познавањето на природата на конфликтот согласно со неговата причина е прв чекор за негово брзо и успешно решавање.

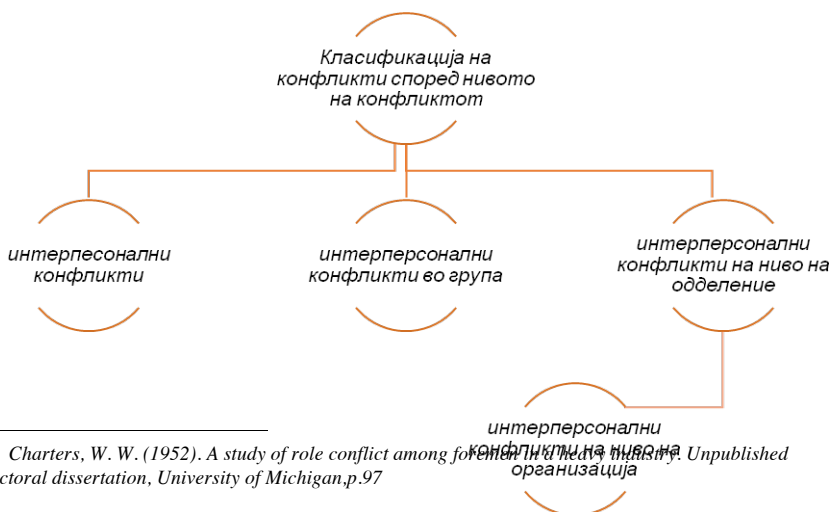
### 1.5. Видови на конфликти според нивото на конфликтот

Втората класификација се однесува на нивото на конфликтот (слика 2). Оттука, се разликуваат следните видови на конфликти:<sup>17</sup>

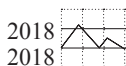
- *Интерперсонални конфликти* и истите се појавуваат кај индивидуите и се поврзани со сопствените перцепции во однос на работното место. Во вакви случаи се препорачува индивидуата да направи себеанализа во однос на случувањата и потенцијалните решенија да ги пронајде од аспект на индивидуалното дејствување.

- *Интерперсонални конфликти во група.* Станува збор за конфликти во кои се вклучени повеќе две или личности кои меѓусебно не можат да дојдат до соодветно решение на основа на судрени интереси. Со цел успешно менаџирање конфликтите треба да се анализираат тимски и отворено, бидејќи ненавременото менаџирање на овој вид на конфликти може да предизвика негативни индикации на ниво на одделение.

- *Интерперсонални конфликти на ниво на одделение.* Конфликтите од ваков вид засегаат поголем број на личности и групи, немивно настанати поради судири на интереси помеѓу групи кои имаат видливи разлики во убедувањата и очекувањата од исходите. Ненавременото менаџирање на конфликтите од ваков вид може да предизвикаат негативни индикации на ниво на организација.



<sup>17)</sup> Charters, W. W. (1952). A study of role conflict among for conflict resolution. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, p.97



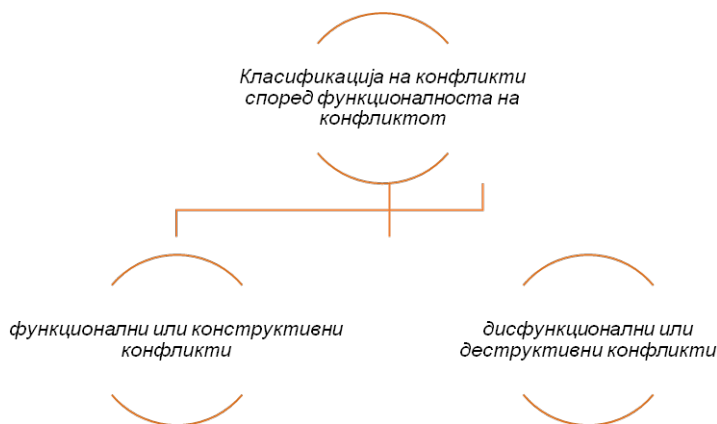
**Слика 2.** Класификација на конфликти според нивото на конфликтот  
**Figure 2.** Classification of conflicts according to the level of conflict

- *Интерперсонални конфликти на ниво на организација.* Овој вид на конфликти се развиваат хоризонтално и вертикално и сами по себе побаруваат брзо и ефикасно решавање, бидејќи во спротивно за кратко време може да настрада бизнисот поради вклученост во конфликтот на значајни актери за организацијата (вклучувајќи кадри од топ менаџментот).

Се доаѓа до констатацијата дека конфликтите од најмали, во однос на интензитетот се разгрануваат. Малите конфликти може да бидат поттикнувачки, додека големите бараат брзо решение и интервенција.

#### 1.6. Видови на конфликти според функционалноста

Третата класификација на конфликтите е според функционалноста (слика 3). Согласно со факторот, ги разликуваме следните видови на конфликти:<sup>18</sup>



**Слика 3.** Класификација на конфликти според функционалноста на конфликтот  
**Figure 3.** Classification of conflicts according to the level of conflict

<sup>18</sup>) Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6, pp.125-127



- *Функционални или конструктивни конфликти.* Некои конфликти ги поддржуваат целите на групата и ги подобруваат перформансите на тимовите поради што истите се класифицираат како функционални и конструктивни форми на конфликти. Аргументот за оправданоста на конфликтот е дека ако конфликтот води до нормална конкуренција меѓу групите и при тие услови групите работат понапорно и произведуваат повеќе, тоа е повољно за групата и институцијата. Тоа се гледа како конфронтација помеѓу две идеи, цели и верувања кои ги подобруваат искуствата на вработените и организациските перформанси, а главната придобивка од конструктивниот конфликт е во тоа што членовите добиваат шанса да ги идентификуваат проблемите и да ги сознаат можностите при работењето. Овој вид на конфликти исто така инспирираат нови идеи, поттикнуваат учење и го мотивираат растот кај поединците.

- *Дисфункционални или деструктивни конфликти.* Постојат конфликти кои ги попречуваат перформансите на групата, тие се нефункционални или деструктивни форми на конфликт. Во вакви случаи, конфликтот е неизбежен и не е пожелен во организациите, бидејќи може да ги раскине односите и на тој начин да спречи размена на идеи, информации и ресурси во групите или меѓу одделенијата. Дисфункционалниот конфликт го попречува целокупното работење и спречува да се постигнат организациските цели. Потоа, дисфункционалниот конфликт обично ги попречува организациските перформанси и води до намалена продуктивноста. Оваа ориентација на конфликтот се карактеризира со натпреварување на индивидуалните интереси надвладувајќи го севкупниот интерес на бизнисот. Менаџерите ги задржуваат информациите еден од друг. Вработените ја саботираат работата на другите, било намерно или преку суптилно, незаинтересирано работење, поттикнувајќи конфликти во тимската работа.

Во праксата, се настојува менаџерите успешно да препознаваат функционални од дисфункционални конфликти и да се стремат кон тоа навремено да ги решаваат дисфункционалните конфликти бидејќи тие се особено ризични за иднината на бизнисот и организациското опстојување.

### **1.7. Управување-менаџирање со конфликти**

За правилно да се управува со конфликтите потребни се познавања од областа на менаџментот на конфликти, искуство и вештини.

Според Cole, начините за управување со организацискиот конфликт се различни исто како што се различни и причините за неговото настанување, изворите како контекстот во кој се појавува. Управувањето со конфликтот е акција преземена од страна на самите учесници или, пак, со вклучување на интервенција од страна на менаџерот или други соодветни надворешни лица<sup>19</sup>.

Нема универзален приод во решавањето на конфликтите, бидејќи секој конфликт е засебен и се одликува со свои специфичности.

За да се дојде до решение на конфликтот, пред сè, е потребно да се сознае неговата природа, односно да се дојде до коренот на конфликтната состојба, поставувајќи го акцентот на нивото на разгорување на конфликтот кое во голема мера влијае на ефикасноста на работата во организацијата.

<sup>19</sup>Види повеќе кај Cole, M. A. (1996). *Interpersonal conflict communication in Japanese cultural contexts. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.*



Ефективниот конфликт менаџмент помага во:<sup>20</sup>

- 1) минимизирање на пречките кои произлегуваат од самото постоење на конфликтот и
- 2) изнаоѓање на решение кое е задоволително и прифатливо.

Оттука, се настојува конфликтот брзо и ефикасно да се реши бидејќи бариерите кои создале конфликт се често и причина бизнисот да не се развива, а неефикасните решенија влијаат на разгорување на конфликтот и продолжување на синџирот на неефикасното делување во рамките на организацијата.

Како потенцијални решенија во теоријата на конфликтниот менаџмент се појавуваат следните видови на решенија<sup>21</sup>:

- 1) Основно е соочување со конфликтот веднаш штом настане, без одложување.  
Ако се остави да се развива и се кумулира незадоволство, погрешно е да се претпоставува дека истиот ќе се реши самиот од себе.
- 2) Нужно е одржување на силни и коректни професионални, па и лични односи помеѓу колегите, со што нема да се дозволи секој облик на несогласување да ескалира во конфликт на работното место. Колку е поголема поврзаноста на лично ниво меѓу опонентите, толку полесно се надминува конфликтот.
- 3) Треба да се дозволи секоја страна инволвирана во конфликтот да каже од свој агол на гледање во што е проблемот, односно на што се должи конфликтот. Менаџерот е оној кој треба да ги сослуша инволвираните страни, доволно долго и во обем којшто е неопходен за побрзо донесување заклучок, односно одлука која ќе го разреши конфликтот.
- 4) Треба да се настојува решението да го дадат лицата кои се вклучени во конфликтот, бидејќи само така резултатот ќе биде прифатен од сите, а нема да остане ниту грам незадоволство кое може во иднина повторно да го „разгори“ проблемот, а кој претходно бил навидум успешно решен.
- 5) При конфликт треба да се почитуваат различните погледи, ставови и уверувања на „противникот“, како и разбирање за поинаквите потреби кои се настојува да се постигнат преку соочувањето на различностите.
- 6) Справувањето со стресот при тензишни ситуации е многу важен момент од конфликтот, односно да не се дозволи стресот да ве преплави и обземе. Смиреноста овозможува објективно, помалку емоционално и соодветно изнаоѓање на решение, а притоа се остава впечаток на воздржан и целно насочен соработник.
- 7) Помалку емоции гарантираат полесно надминување на отвореното и силно несогласување, затоа емоциите да се остават надвор од просторијата во која се разрешува конфликтот, ако се работи за службено конфронтирање. Но, ако станува збор за приватен аспект на конфликтот, тогаш неизбежни се емоциите, но со задолжително нивно контролирање и насочување.
- 8) Позначајно при постоењето конфликт е она што го покажува телото, отколку она што се кажува вербално. Тонот на глас, гестовите, фацијалната експресија или останатите невербални елементи на комуникацијата треба да водат кон

<sup>20</sup>)Cole, M. A. (1996). *Interpersonal conflict communication in Japanese cultural contexts. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.p.88-89*

<sup>21</sup>)<http://bankarstvo.mk/index.php/kolumnii/item/4680-kolumna-menadziranje-so-konflikti> (10.11.2017)





полесно надминување на конфликтот, а не кон негово „подгревање”. На пример, изразот на загриженост поттикнува кај опонентите чувство дека не сакаат конфликт и преку нивното сочувствување со грижа, се олеснува патот кон решението.

- 9) Секој конфликт е поврзан со определен проблем, па треба да се избегнува воопштување на проблемот и поврзување со слични или исти личности или настани од минатото. Доколку се поаѓа со став дека е очекувано со конкретната личност или за конкретниот проблем, слично како и во минатото, да не се најде решение, тогаш тоа е вовед во конфликт.
- 10) Пред сè, културно е да не се упаѓа во збор на соговорникот, а особено ако се работи за конфликтна ситуација. При покачена тензија никој никого не слуша, туку само сопствените зборови одзвонуваат во уши. Затоа, ако се сака да се надмине несогласувањето соговорниците треба да се почитуваат меѓусебно и да говорат еден после друг, а не истовремено.
- 11) Оптималното решение е вин-вин ситуација, каде што нема победници и губитници, но сите страни вклучени во недоразбирањето се победници – решението е подеднакво прифатливо за сите. Така, тоа нема да генерира понатамошно незадоволство и повод за сличен конфликт, но позитивен став кон идните несогласувања како начини на спротивставување на различните креативни решенија.
- 12) Треба да се запомни – конфликтот треба да биде околу даден проблем, а не личност. Постои несогласување и отворено конфронтирање за дадено решение, а не за личноста која го предложила или реализирала решението. Затоа, треба да се издигне ситуацијата над личниот аспект и меѓуперсоналниот однос и да се гледа на проблемот од аспект на професионалност и целесходност.
- 13) Неопходно е да се поаѓа од фактите и само врз нив да се темели аргументацијата за начинот на кој конфликтот треба да биде надминат. Овде не треба да се мешаат емоции, пријателство или историја на претходно конфронтирање – така полесно ќе се надмине несогласувањето.
- 14) При потезок облик на конфликт пожелно е вмешување, односно ангажирање на трета страна, која ќе биде медијатор во конфликтот, без оглед дали ќе биде претпоставениот, друг колега од организационата единица или некој со побогато искуство во решавањето конфликти. Така, ќе се обезбеди независна перспектива и порационално согледување на спротивставените факти и аргументи.
- 15) Доблест е да се признае кога ќе се погреша или кога ќе се направи пропуст (намерен/ненамерен) проследено со извинување, па понекогаш признанието може да значи моментално решавање на конфликтот меѓу колегите.

Вагон констатира дека сите организации, било да се едноставни или комплексни, поседуваат механизми или процедури за управување со конфликти. Тие се вградени во организациската структура и се практикуваат од страна на менаџерите, со цел да се влијае на развојот на конфликтот<sup>22</sup>.

<sup>22</sup>Baron, R. A. (1990). *Conflict in organizations*. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum, p.118



Предвид треба да се имаат недостатоците од рутинското решавање на конфликтите, бидејќи некои конфликти кои се појавуваат како нови не секогаш успеваат да се решат согласно со практиките на постојниот менаџмент на управување со конфликти кои во минатото се покажале како ефикасни.

Child истражува дека успехот и ефективноста на ваквите процедури може да биде проценет преку степенот до кој тие го ограничуваат или спречуваат конфликтното однесување и степенот до кој тие помагаат да се прифати задоволително решение.<sup>23</sup> Ефикасното решение го смирува конфликтот, разрешува и повторно во организацијата создава пријатна атмосфера за работа која ги мотивира кадрите ефикасно да работат, а во исто време позитивно влијае и на привлекувањето на клиентите.

Доколку менаџерите се грижат за оптималните методи за управување со конфликти, тие треба да ја дадат најголемата поддршка на онаа стратегија која ќе го заврши конфликтот на задоволителен начин<sup>24</sup>.

Скоекое решение треба да биде донесено имајќи ја предвид основата на конфликтот, решението треба да се покаже како ефикасно на долг рок и истото да влијае на начин што не би иницирало повторно појавување на конфликтот.

### 1.8. Емпириско истражување

Предметот на ова истражување беше да се согледаат организациските конфликти како сегмент на секоја организација и потребата од примена на соодветна стратегија за управување и решавање, при што на тој начин ќе се потенцира организација која работи продуктивно, ефикасно и ефективно одржлива на долг рок.

Правилниот пристап кон управување и решавање со конфликтите претставува одличен начин за нивно надминување и воспоставување на добри меѓучовечки односи.<sup>25</sup>

Како *основна цел* на ова истражување се јавува потребата од прикажување на реалната и секојдневна ситуација при појавата на конфликти кои претставуваат неизбежен дел, како и нивното соодветно управување и решавање од страна на менаџерите, со цел зголемување на перформансите на организацијата.

Основната или главната хипотеза се заснова на тврдењето дека: *доколку конфликтите во организацијата успешно се управуваат и решаваат, тогаш истите ќе придонесат за подобрување на организациските перформанси и постигнување на повисоки деловни резултати.*

Емпириското истражувањето беше спроведено во организации од јавен и приватен карактер на територијата на општините Штип, Велес и Прилеп. Во примерокот се опфатени 23 менаџери и 87 вработени, кои целосно ги потполнија анкетните прашалници и е дел од магистерскиот труд.

**1.** Првото прашање гласеше: *Дали во организацијата се јавуваат почести конфликтни состојби?*

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 1 и слика 4).

<sup>23</sup> Child, J. (1995). *Follett: Constructive conflict*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press, p.333

<sup>24</sup> Види повеќе кај Дракулевски, Љ., (2008) *Организациско однесување, Економски факултет, Скопје*

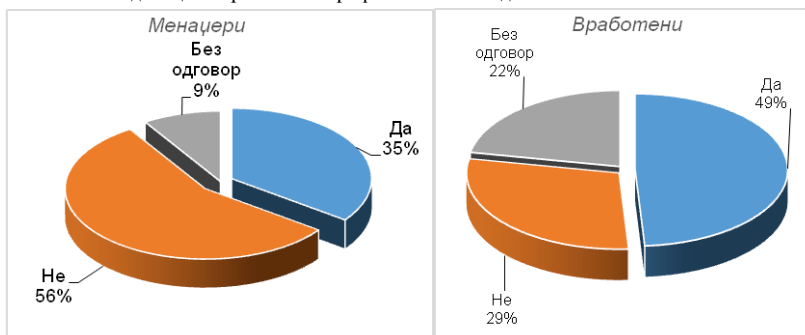
<sup>25</sup> Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), *Menagment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 415

**Табела 1.** Јавување на почести конфликтни состојби во организацијата  
**Table 1.** Frequent occurrence of conflict situations in the organization

Прашање	Понудени Одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
1. Дали во организацијата се јавуваат почести конфликтни состојби?	Да	8	35	43	49
	Не	13	56	25	29
	Без одговор	2	9	19	22
	Вкупно	23	100%	87	100%

Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: = 17,297

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



**Слика 4.** Јавување на почести конфликтни состојби во организацијата  
**Figure 4.** Frequent occurrence of conflict situations in the organization

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$  тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности:  
 $\chi^2 = 17,297$  (пресметана) >  $\chi^2_{0,05} = 5,991$  (таблична)  
 $C = 0,282$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$  тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените не се поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле различно на ова прашање. Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,282 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

2. Второто прашање гласеше: *Дали во организацијата навреме се осознаваат конфликтните состојби?*



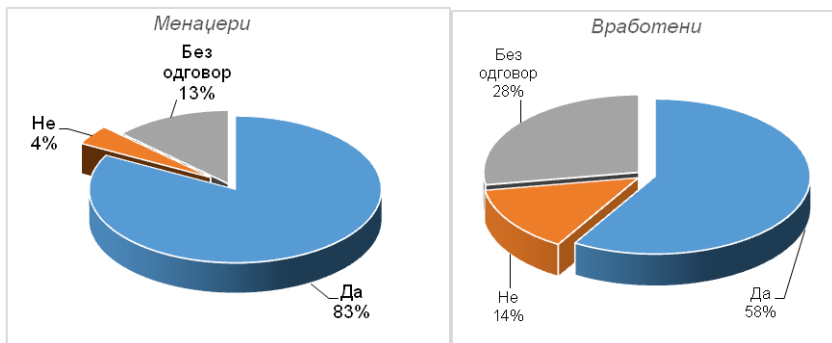
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 2 и слика 5).

**Табела 2.** Навремено осознавање на конфликтните состојби во организацијата  
**Table 2.** Timely recognition of conflict situations in the organization

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
2. Дали во организацијата навреме се осознаваат конфликтните состојби?	Да	19	82,7	51	58,6
	Не	1	4,3	12	13,8
	Без одговор	3	13	24	27,6
	Вкупно	23	100	87	100

Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 14,347

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



**Слика 5.** Навремено осознавање на конфликтните состојби во организацијата  
**Figure 5.** Timely recognition of conflict situations in the organization

Добиените резултати ја покажуваат состојбата колку навремено се осознаваат конфликтните состојби во организацијата. При извршените пресметки за  $\chi^2$  тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 14,347 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,259$$

Од податоците се забележува дека пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 која изнесува 5,991. Ова покажува дека реалните фреквенции отстапуваат од очекуваните, односно одговорите на вработените и менаџерите се разликуваат. Коefициентот на контингенција изнесува 0,259 и ни покажува дека интензитетот на јачината на исказите помеѓу вработените и менаџерите е слаба.

Ако најголем дел од менаџерите (83%) сметаат дека конфликтите во организацијата навреме се осознаваат, вработените 58% тоа го мислат. Со негативен одговор и без одговор останале 17% од менаџерите и скоро 3 пати повеќе односно со 42% од вработените се изјаниле со негативен одговор и без одговор.

**3. Третото прашање гласеше: Дали во организацијата навреме се решаваат конфликтните состојби?**

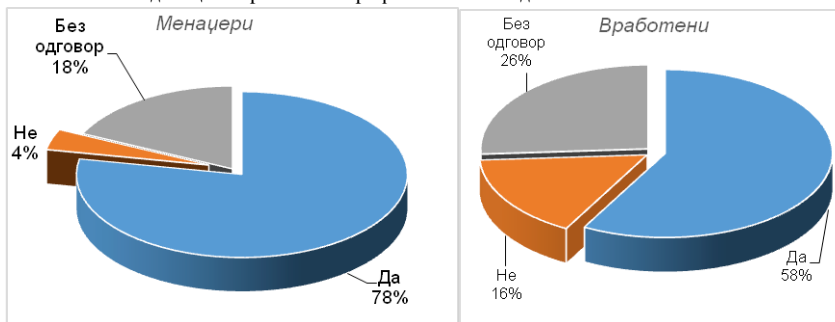
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 3 и слика 6).

**Табела 3.** Навремено решавање на конфликтните состојби во организацијата?

**Table 3.** Timely resolution of conflict situations in the organization?

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
3. Дали во организацијата навреме се решаваат конфликтните состојби?	Да	18	78,3	50	57,5
	Не	1	4,3	14	16,1
	Без одговор	4	17,4	23	26,4
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 11,861					

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



**Слика 6.** Навремено решавање на конфликтните состојби во организацијата?

**Figure 6.** Timely resolution of conflict situations in the organization?



Добиените резултати ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$  тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 11,861 (\text{пресметана}) > \chi^2_{0,05} = 5,991 (\text{таблична})$$

$$C = 0,237$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$  тестот изнесува 11,862 и е помала од табличната вредност за  $\chi^2$  за два степени на слобода чијашто вредност е 5,991.

Тоа покажува дека одговорите на менаџерите и вработените и на ова прашање не содејствуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,237 што покажува многу слаб интензитет на поврзаност на испитуваните варијабли. Најголем процент од менаџерите (78%) сметаат дека во организацијата конфликтите навремено се решаваат. 18% од нив останале без одговор, а 4% одговориле со не. Сепак, различна е сликата која ја даваат вработените каде што 57,5% од нив сметаат дека конфликтите во организацијата навреме се решаваат, а 16% сметаат негативно и 26,4 останале без одговор.

#### 1.9. Кратко заклучно согледувања од емпириското истражување

По обработените емпириски податоци преку анализа, моделирање и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на  $\chi^2$ -тестот може да се извлече општ заклучок дека во сите одговори на прашањата пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот беше поголема од табличната.

Врз основа на претходно изнесените сознанија што произлегуваат од несоодејствување на одговорите на двете групи испитаници потврдуваме дека конфликтите во организацијата не се управуваат и решаваат успешно од страна на менаџерот. Со тоа не се потврдува главната хипотеза која гласеше: *доколку конфликтите во организацијата успешно се управуваат и решаваат, тогаш истите ќе придонесат за подобрување на организациските перформанси и постигнување на повисоки деловни резултати.*

Со тоа го потврдуваме нашето истражување дека конфликтите во организацијата не се управуваат најдобро и затоа од страна на менаџерите треба да постои поголема посветеност кон постојано оспособување во тој поглед.

#### 1.10. Поцелосно осознавање на конфликтот за нивно правилно менаџирање

Доколку конфликтите навремено се осознаат, голема е веројатноста дека може да бидат успешно разрешени.

Препознавањето и осознавањето на конфликтот е правата фаза во поглед на целиот процес на успешно решавање. Да се препознае конфликтот значи да се увиди дека постои неусогласеност на работата со целите поради што не доаѓа до исполнување на поставеното, да се осознае конфликтот значи да се навлезе во суштината на конфликтот и да се процени кога истиот е создаден и со кои мерки може истиот да се превентира или да се уништи во целост за да не дојде до негово разгорување.



За успешно осознавање и правилно оценување, организацијата во менаџмент стратегијата треба да имаат создадено модел за менаџмент на конфликти кој ќе ги опфати следните активности:<sup>26</sup>

- комуникација со кадрите за нивните потреби и давање слобода на учество во одлучувањето и изнесување предлог препораки за унапредување на работата на бизнисот,
- обучување за координација и меѓусебна соработка помеѓу кадрите, особено во услови на нарушена комуникација и присуство на незадоволство кај дел од вработените,
- мерење на задоволството кај кадрите и оценување на ризикот од појава на конфликт поради незадоволени потреби или други причини,
- комуникација со соработниците (интерни и екстерни) за нивните потреби и давање слобода на учество во одлучувањето и изнесување предлог препораки за унапредување на работата на бизнисот,
- обучување за координација и меѓусебна соработка помеѓу кадрите вработени во организацијата и соработниците, особено во услови на нарушена комуникација и присуство на незадоволство кај дел од вработените и
- мерење на задоволството кај соработниците (интерни и екстерни) и оценување на ризикот од појава на конфликт поради незадоволени потреби или други причини.

Со редовно ревидирање на резултатите организациите ќе имаат увид во потенцијалите за создавање на конфликти при тоа, на почетокот на настанувањето менаџерите ќе можат да го препознаат конфликтот и на време да го спречат неговото развивање и преминување во негативна безбедносна конотација.

#### 1.11. Заклучок

Природата на конфликтот е динамична, поради што се иницира нејзина детална анализа согласно ефектите коишто се предизвикани со појава на конфликтите во организациите. Ако ефектот е позитивен, основата е мотивирачка, доколку ефектот е негативен, основата е деструктивна.

Конфликтот може да се јави во улога на мотиватор и да предизвика позитивна конкуренција помеѓу кадрите или пак да се јави како деструктивен елемент кој ќе ја одведе организацијата во непредвидена, неповолна состојба.

Сублимирано, двојноста на конфликтот се појавува поради тоа што интересите на страните се судрени, и при тоа на кој начин членовите на организацијата ќе се соочат со конфликтот зависи крајниот ефект од конфликтот.

Препознавањето и осознавањето на конфликтот е основен фактор за нивно успешно решавање. Да се препознае конфликтот значи да се увиди дека постои неусогласеност на работата со целите поради што не доаѓа до исполнување на поставеното, да се осознае конфликтот значи да се навлезе во суштината на конфликтот и да се процени кога истиот е создаден и со кои мерки може истиот да се превентира или да се уништи во целост за да не дојде до негово разгорување.

<sup>26</sup>)Повеќе кај Дракулевски, Љ. (2006) *Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, стр.26*



### **Користена литература**

Baron, R. A. (1990). *Conflict in organizations*. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum

Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6

Charles, R. (2000) *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England

Charters, W. W. (1952). *A study of role conflict among foremen in a heavy industry*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan

Child, J. (1995). Follett: *Constructive conflict*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press

Cole, M. A. (1996). *Interpersonal conflict communication in Japanese cultural contexts*. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe

Czerniawska F, May, P. (2004) *Management Consulting in Practice*, Kogan Page Limited, London

Damodaran, A. (2002) *Investemtn valuation: Tools and techniques for determing the value of any asset*, New york press, New York

Дракулевски, Љ. (2006) *Организациско однесување*, Економски факултет, Скопје

Дракулевски, Љ., (2008) *Организациско однесување*, Економски факултет, Скопје

Gary, D. (2005) *Human Resource Management*, 9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London

Gutic, S. (2012) *Menadzment ljudskih resursi*, Fotolija, Srbija

Leach, D., *Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies*, Economic Journal, 1991

Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), *Menagment: principi, koncepti i procesi*, UniverzitetSingidunum, Belgrad

Mintzberg, et.al (2006) *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3

Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, M.B., (2010) *Organizacija*, Ekonomskogfakulteta, Beograd

Петковски, К, Илиевска, М, А., (2010) *Деловно комуницирање*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010 год.

Robons, P. S., Coultar, Mary, (1996), *Management* - Prentice Hall, International, London

Стефанова, А., (2015) *Придонесот на територијата на ограничување за поуспешно работење на компаниите и создавање на конкурентска предност*, Економски факултет, Скопје,

### **Интернет страници:**

[www.bankarstvo.mk](http://www.bankarstvo.mk), *Menadziranje so konflikti*,

<http://bankarstvo.mk/index.php/kolumni/item/4680-kolumna-menadziranje-so-konflikti>





УДК: 657.6026.24]:005.32:331.101.3}:303.725.3  
(497.711)

Оригинален научен труд

005.32:331.101.3]:303.725.3(497.711)

## УЛОГАТА НА МЕНАџЕРОТ ВО НАМАЛУВАЊЕТО НА ТРОШОЦИТЕ ВО РАБОТЕЊЕТО ПРЕКУ ПРАВИЛНО МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Љупчо Трајковски<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[ljupco.1t@gmail.com](mailto:ljupco.1t@gmail.com)

Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Основниот ресурс на секоја деловна организација го сочиниваат луѓето и нивните способности и вештини кои, доколку правилно се организирани, придонесуваат кон остварување на зацртаните цели на компанијата.

Човечките ресурси креираат производи и услуги, го контролираат квалитетот, пласираат производи, управуваат со финансиските средства и ги утврдуваат стратегијата и целите на организацијата.

Целта на секоја компанија е остварување на профит, преку економично производство со пониски трошоци. Трошоците се многу значајна економска категорија која што е директно поврзана со профитот на едно претпријатие.

Човечките ресурси со нивното знаење, способности и мотивираност се основниот фактор за постигнувањето на подобри резултати на работењето.

Затоа фокусот кон мотивираноста на вработените една од најчесто присутните задачи на менаџментот. Добро мотивираните вработени ќе придонесат како за поголемо производство, така и за подобар квалитет и поефикасно работење со посветеност кон намалување на трошоците.

Предмет на научното истражување на овој труд е согледување на влијанието на мотивација за постигнување на ефикасно, продуктивно и ефективно работење

**Клучни зборови:** менаџмент, резултати, трошоци, ефикасност, ефективност, човечки ресурси.

### „The role of the manager in reducing operating costs through proper motivation of employees”

#### Abstract

The basic resource of each business organization consists of people and their abilities and skills that, if properly organized, contribute to achieving the set goals of the company.

Human resources create products and services, control quality, place products, manage financial assets, and set the organization's strategy and goals.

The goal of each company is to achieve profit, through economical production with lower costs. Costs are a very important economic category that is directly related to the profit of an enterprise.

Human resources with their knowledge, abilities and motivation are the basic factor for achieving better operating results.

Therefore, the focus on motivation of employees is one of the most frequently present management tasks. Well-motivated employees will contribute both to greater production, as well as to better quality and more efficient operation with a commitment to reducing costs.

The subject of the scientific research of this paper is the perception of the influence of the motivation for achieving efficient, productive and effective operation



**Key words:** *management, results, costs, efficiency, effectiveness, human resources.*

## Вовед

Работењето на секоја компанија зависи од квалитетот на човечкиот потенцијал кој компанијата го поседува и начинот на кој тој потенцијал се експлоатира.

Човечкиот потенцијал има значајна улога за компанијата, бидејќи директно влијае на нејзината економската ефикасност. Тие креираат производи и услуги, го контролираат квалитетот, пласираат производи, управуваат со финансиските средства и ги утврдуваат стратегијата и целите на организацијата. Ефективните луѓе во организацијата овозможуваат постигнување на поставените цели на компанијата. А пак, целта на компанијата е задоволување на општествените потреби од една страна, и што е можно поекономично производство со пониски трошоци од друга страна. Трошоците се многу значајна економска категорија која што е директно поврзана со профитот на едно претпријатие.

Човечките ресурси поседуваат знаење кое е неопходно за обавување на работните активности и развој на компанијата. За успешно и со задоволство да ги обавуваат своите активности потребно е постојано истите да се мотивираат.

Мотивацијата е еден од значајните фактори во управувањето со човечките ресурси.

Анализата на мотивираноста е една од најчесто изучуваните и пишувани теми во организационите науки, и се смета за една од најважните области на студии во областа на организационо однесување. Нема единствена теорија на мотивација која е универзално прифатена. Недостатокот на единствена теорија на мотивација ја одразува комплексноста на дефиницијата преку различните погледи и цели на оние кои ја анализираат и испитуваат.

Како предмет на научното истражување е влијанието на менаџерот во намалувањето на трошоците во работењето преку правилно мотивирање на вработените со цел постигнување поголема ефикасност и ефективност во работењето на компанијата.

## 1. Значењето и целите на менаџментот

Менаџментот претставува клучна функција на секоја организација затоа што од неговата способност е условена успешноста на организациониот систем. Затоа со право се смета дека главната причина за неразвиеноста на голем број компании е неприменувањето на правилен систем на современ менаџмент, а не недостатокот на ресурси<sup>1</sup>.

Последниве неколку децении претставуваат период на круцијални и брзи промени во надворешното опкружување. Во таа смисла, да се управува со компаниите во услови на турбулентност и променливост во сите делови на општеството значи да се воспостави активен процес на одржување на постојана и долгорочна компатибилност на компанијата со вкупното нејзино опкружување. Имено, станува збор за менаџмент, кој во современи услови на работење претставува еден од најзначајните фактори за развој на ефективност и ефикасност на сите деловни активности.

Менаџментот е инкорпориран во секој сегмент на модерните корпорации, било тоа да се од производниот сектор, услужните дејности, во образованието или во секоја организирана форма.

Поним менаџмент потекнува од англискиот збор „to manage“ што во превод значи: 1) управува; 2) раководи, надгледува; 3) знаење да се ракува со инструменти; 4) спроведување на дело; 5) се снаоѓа, излегува на крај; 6) да се потпира.<sup>2</sup>

Во македонскиот јазик менаџментот најчесто се преведува како управување (менаџерска работа).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Stavrić, B., Stamatović, M. (2003): Menadžment, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.

<sup>2</sup> The New Standard Dictionary, English - Serbocroatian, Serbocroatian - English, Obod - Cetinje, Medicinska Knjiga Beograd - Zagreb, 1985 god., str. 199.



Додека под менаџерски активности се подразбираат оние активности со кои се мотивираат вработените да ги извршуваат своите задачи со висок степен на професионалност, а задачите на менаџерите се: остварување профит, менаџирање со претпријатијата, менаџирање со менаџерите, менаџирање со вработените и комуницирање и анализирање на деловното опкружување.<sup>3</sup>

Може да се истакне дека нема менаџмент без јасно определени цели кои треба да се постигнат, а менаџментот ги детерминира патиштата преку кои ќе се стигне до нив. Со оглед на тоа што не е сеедно кој пат ќе се избере, може да се напомене дека менаџментот има клучна улога. Менаџментот е многу значаен бидејќи од него зависи егзистирањето на претпријатието и неговата активност која е многу важна, како за една национална економија, така и пошироко.

Значењето на менаџментот се гледа и од неговата широка практична примена и од неговите основни карактеристики.<sup>5</sup>

- Менаџментот е трајна активност, затоа што претпријатијата се формираат трајно и се со цел да се задоволат потребите на потрошувачите;
- Менаџментот е континуиран процес, бидејќи во негови рамки се решаваат проблемите со кои претпријатието се соочува во целиот континуитет на негово постоење;
- Менаџментот е динамичен процес, зашто условите на работење внатре во претпријатието, а и во неговото опкружување, перманентно се менуваат;
- Менаџментот е предуслов за опстанок, раст и развој на претпријатието. Тој не се исцрпува само со донесување одлуки од доменот на управувањето, туку инкорпорира и преземање активности за реализирање на тие одлуки и одговорност на менаџментот за ефективно и ефикасно користење на производните фактори;
- Менаџментот е процес на интегрирање и насочување на поединечните производни фактори, кои се неопходни за извршување на активностите. Имено, менаџментот сите производни фактори ги интегрира во вкупниот деловен систем заради остварување на целите на претпријатието.

Менаџментот, во иднина да го унапредува зоеото значење поради развојот на техниката, зголемената динамичност во опкружувањето, зголемувањето на конкуренцијата, интернационализацијата на компаниите, идеолошките и многу други аспекти.

## 2. Мотивирањето како фактор за ефективно извршување на работните активности

Мотивацијата претставува процес на иницирање и насочување на напорот и активностите во насока на остварување на остварување на личните и организациските цели.<sup>6</sup>

Мотивацијата претставува психолошки процес кој поединците ги поттикнува на одредени ментални или физички активности и тоа влијае на нашето однесување. Мотивацијата го предвидува најголемиот дел од човечкото однесување, исто така, го одразува однесувањето и работните перформанси.

Една од најчесто користените поделби на мотивацијата е<sup>7</sup>:

- *Внатрешна мотивација* – опфаќа сè она што поединецот внатрешно го наведува на одредена активност во однос на физичките и психичките потреби, размислувања, ставови и емоции;
- *Надворешна мотивација* – го опфаќа сето она што поединецот го наведува на активност за однесување во социјалната средина и работното место.

<sup>3</sup> англ. management - менаџмент - управување; business management (бизнис менаџмент) - управување со претпријатие. Во Вебстеровиот речник менаџмент се преведува како: 1. професија или вештина на управување (водење), 2. разумно користење на средства и начини за постигнување на целта, 3. способности за извршување, 4. колективен орган кој во претпријатието ја врши функцијата на водење - управување, раководење и наредување

<sup>4</sup> Мојсоски, В. (2001): „Основи на менаџментот“, Факултет за туризам и угостителство“ - Охрид, Охрид.

<sup>5</sup> Ракичевиќ, Г. (2002): „Менаџмент во туризмот и угостителството“, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид.

<sup>6</sup> Buble, M. (2000). Management. Ekonomski fakultet, Split. str.37

<sup>7</sup> Buble, M. (2000). Management. Ekonomski fakultet, Split. Str.54



Постојат бројни фактори кои влијаат на мотивацијата, а најзначајните се поделени во три групи:<sup>8</sup>

- Индивидуални карактеристики – ги означуваат потребите, вредностите и интересите според кои поединците се разликуваат едни од други, бидејќи некои се мотивирани од пари, некои од сигурност на работното место, а некои од предизвиците на работното место;
- Карактеристики на работата – вклучуваат одредени работни вредности како што се комплексност, автономија, сложеност. Истата работна активност може да биде различно разбрана според различни карактеристики, но важно е да се воспостави хармонија помеѓу индивидуалните карактеристики и карактеристиките на работата;
- Организационски карактеристики – содржат правила, процедури, политики, пракса и состав на наградување за оставрување на ефикасни резултати од работата, тие треба да ги задржат старите и да привлечат нови кадри.

Интересот за работна мотивација, односно факторите кои придонесуваат за организирање, насочување и одредување на силата и времетраењето на работната активност, функционираат откако постои човековата работа. Во денешно време се појавуваат големи проблеми поврзани со прашањето за човечките интереси и мотивацијата за работа, тој интерес опфаќа неколку причини<sup>9</sup>:

- Подобрување на продуктивноста, ефикасноста и креативноста;
- Подобрување на квалитетот на работниот живот во организацијата;
- Јакнење и подобрување на конкурентноста на компанијата.

Разбирањето на мотивацијата вклучува важен алат со кој се настојува да се разбере однесувањето во организацијата, предвидување на ефектите од конкретни акции и насочување на однесувањето кон постигнување на целите, и за сето тоа, потребно е добро познавање на мотивацијата и нејзините теории.

### 3. Начини на мотивација

Во листата на човечки потреби, на прво место се наоѓа желбата за чувство на вредност, со цел да се направат поединците во работните организации и деловните атмосфери да се чувствуваат вредно, тие треба да бидат мотивирани на неколку начини:<sup>10</sup>

- *Јасни очекувања*, што означува дека индивидуите се мотивирани кога знаат што треба да направат за да бидат успешни, но никој не се осмелува или не сака да прифати работа што не е дефинирана. Мотивацијата расте во рамките на активностите што поставуваат јасни очекувања, одговорности и разбирливи резултати, и поставените задачи најдобро се извршуваат ако поединецот има одредена контрола врз нив;
- *Признавање*, што упатува дека луѓето сакаат признанија со цел да бидат забележани и да остварат лични достигнувања и почитување за она што тие го придонеле. Поединците се мотивирани кога нешто постигнуваат, дури и повеќе кога некој го забележува и оценува тоа, и на тој начин си даваат смисла;
- *Позитивно незадоволство* кое особено се манифестира кога поединците се незадоволни, тие се всушност мотивирани затоа што бараат потреба за промена, а нивното незадоволство може да биде инспирација за промена или критика. Решението е видливо и фокусирано во насока на ефективни промени;
- *Значајни придонеси* кои се јавуваат кога поединците сакаат да бидат во група или да се стремат кон цел која има трајно влијание за да се види дека нивните напори не се залудни, туку имаат позитивен придонес. Поединците мора да ја видат вредноста на она што го прават, а мотивацијата не поради активност, туку поради желбата да се постигне целта, е главниот двигател;
- *Учество во постигнувањето на целта*, каде што поединците го поддржуваат она што го постигнуваат, а мотивацијата произлегува преку учеството во процесот во кој се

<sup>8</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb.

<sup>10</sup> Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko.



постигнуваат целите. Учество во постигнувањето на целта, каде што поединците имаат чувство на важност, гради заедница и го подигнува моралот;

- *Мотивација наместо манипулација* се јавува кај личностите на кои им е јасно дека манипулација во која било мерка ја уништува довербата во односот каде што поединците не сакаат да бидат измамени или експлоатирани. Ако односите се создадени со чесност, отвореност, афирмација и пофалба, се создава чувство на мотивација и лојалност;
- *Избегнување на нечувствителност*, особено се изразува кај свесните личности, кои знаат дека во секоја организација, луѓето се приоритет и најголемо богатство, така што е потребно време да се запознаат и да се поведе грижа за нив. Потребни се разговор и вештини за да се развие искрено слушање за да се изразат чувства кон поединците;
- *Почит* која особено се изразува при водењето разговор потребна е претпазливост и чувствителност, бидејќи прекилот на разговорот и јавната критика може да го повредат поединецот. Омаловажувањето ја уништува самовербата и кога се даваат негативни коментари секогаш е неопходно да се дадат и позитивни коментари, со цел да се постигне рамнотежа;
- *Личен развој* упатува дека растот и развојот мотивираат и поттикнуваат напредок. На поединците треба да им се даде можност да пробаат нови работи и да стекнат нови знаења и вештини за да не се чувствуваат загрозувани, туку да се чувствуваат поддржани за постигнување успех.

Немотивираниите и бавните работници не се добра поддршка во организацијата и може да чинат многу време и успех во работата. Со цел да се избегнат можните грешки, важно е да се почитуваат советите за правилно мотивирање на вработените во организацијата.<sup>11</sup>

- *Внимателно вработување*, каде што вработувањето започнува со барање на мотивирани вработени, при што не е доволно вработување само врз основа на препорака, туку е потребно време за разговор со кандидатот;
- *Цели* кои треба да им се јасни на сите, бидејќи поединците се демотивирани кога не ги знаат целите на организацијата, така што треба да бидат запознати со конкретните цели и временскиот распоред потребен за да се постигнат;
- *Увид во финансирањето* е еден од начините за мотивирање на вработените кој обезбедува чувство на привилегија за поединците кои ги поседуваат овие информации и поттикнува дополнителна мотивација поврзана со зголемување на приходите;
- *Довербата* кај поединците во организацијата е дел од мотивацијата, а понекогаш вклучува и признавање на сопствените грешки;
- *Животот надвор од работата* има голема важност да се знае дека вработените во организацијата имаат свој приватен живот, надвор од работното место, при што е потребен труд да се запознаат желбите, потребите и амбициите на вработените за полесна мотивација.

Овие препораки не претставуваат пречка за добри перформанси на организацијата, туку претставуваат дополнителен успех и примена на мотивацијата во сите сегменти од деловното работење.

#### 4. Емпириско истражување

Предмет на истражување на магистерскиот труд се теоретските дефиниции на мотивација, менаџментот, трошоците и примената на принципите на менаџерството во една компанија од една страна, и практичните согледувања на состојбите од истите области.

Основна цел на истражувањето е да се согледа улогата на менаџерот во намалувањето на трошоците во работењето преку правилно мотивирање на вработените.

Основната хипотеза гласи: *доколку менаџерот умеет да ги согледа мотивациските барања на вработените и притоа успее правилно да ги мотивира вработените, доколку организацијата ќе работи поефикасно и ќе биде поефективна односно успешна*

<sup>11</sup> Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko.



Тоа произлегува од фактот дека големото значењето на мотивацијата и трошоците, како крајна цел во работењето на секоја компанија, со најоптимална комбинација на средствата за работа, предметите и човековиот труд, и притоа со оптимално минимизирање на трошоците, да го изврши процесот на трудот да се постигне поголема добивка и поголем развој и раст.

При опсервација на проблемите користени се основни синтетички, аналитички и дедуктивни методи, а исто така се користени и статистички методи.

Со цел прибирање на релевантни информации за истражуваните проблеми користена е стручна литература од домашни и странски автори, статистички податоци, домашни и странски интернет страници, списанија, публикации и други новинарски прилози од дневни и неделни весници.

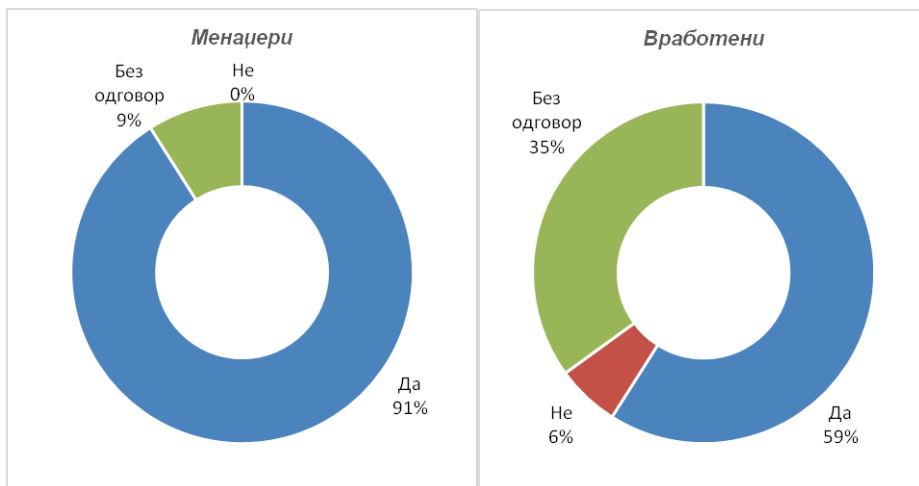
Применети се и квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, меѓу кои можеме да ги истакниме следните: анализа, набљудување, компарација и поширока статистичка анализа.

Врз основа на емпириското истражување се изврши пресметка на податоците според  $\chi^2$ -тестот.

Табела 1. Сумарен преглед на одговорите на испитаниците  
Table 1. Summary overview of respondents' answers

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените?	Да	29	91	57	59
	Не	0	0	6	6
	Без одговор	3	9	34	35
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест= 28,190 C= 0,351					
2. Дали вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата?	Да	27	84	55	57
	Не	1	3	9	9
	Без одговор	4	13	33	34
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест= 17,553 C=0,284					
3. Дали вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето?	Да	16	50	57	59
	Не	11	34	7	7
	Без одговор	5	16	33	34
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 25,004 C=0,333					

Првото прашање дадено и во табеларниот преглед гласеше: *Дали менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените?* Одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи



Графикон 1. Грижата на менаџерот за правилно мотивирање на вработените  
Graph 1. Care for the manager for the proper motivation of employees

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за  $\chi^2$ , како и коефициентот на контингенција  $C$ , притоа се добиени следниве показатели:

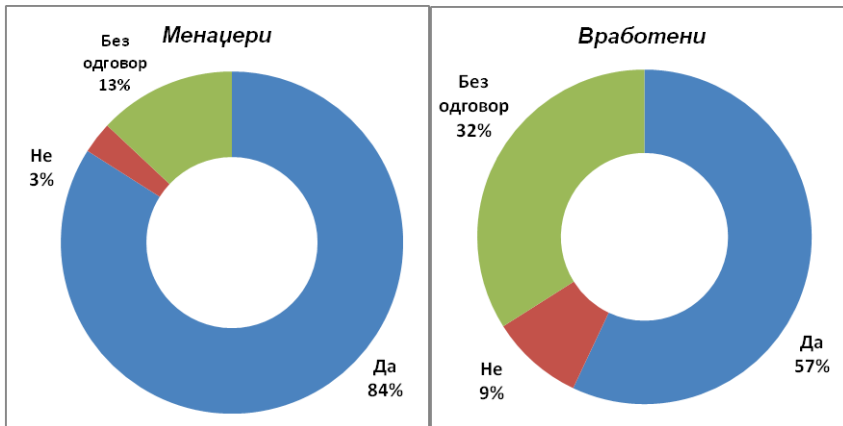
$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тестот} = 28,190 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = 5,991$$

$$C = 0,351$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 28,190 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени се разликуваат. А пак коефициент на контингенција изнесува 0,351, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб.

Поконкретно 91% од испитаните менаџери одговориле менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените, а додека 9% останале без одговор. Додека пак испитаните вработени 59% одговориле дека менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените, а додека 6% одговориле негативно и 35% останале без одговор.

Добиените податоци според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по второто прашање кое гласеше: *Дали вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата?* се прикажани и графички, во графиконот кој следи.



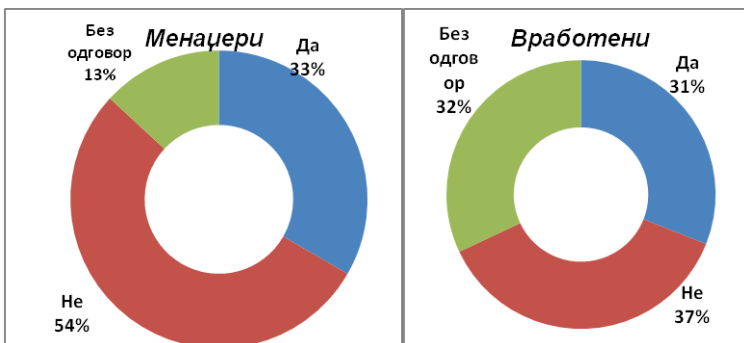
Графикон 2. Чувство на вработените за нивна мотивираност во организацијата  
Chart 2. Feel the employees for their motivation in the organization

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за  $\chi^2$  како и коефициентот на контингенција  $C$ , притоа се добиени следниве показатели:

**Пресметана вредност на  $\chi^2$ -тест = 17,553 > таблична вредност на  $\chi^2$ -тест = 5,991**  
 **$C=0,284$**

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 8,972 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени пак се разликуваат, иако нема некоја драстично изразена разлика. Исто така, утврдуваме коефициент на контингенција 0,284, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 84% од испитаните менаџери одговориле дека вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата, а додека 3% одговориле негативно и 13% останале без одговор. Додека пак од испитаните вработени 57% одговориле дека вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата, а додека 9% одговориле негативно и 34% останале без одговор.

Според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по *третото* прашање кое гласеше: Дали вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето? ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи.







Графикон 3. Самоиницијативна грижа на вработените за намалување на трошоците на работењето  
Graph 3. Self-initiative employee care to reduce operating costs

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за  $\chi^2$ , како и коефициентот на контингенција  $C$ , притоа се добиени следниве показатели:

$$\begin{aligned} \text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тестот} &= 25,004 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = 5,991 \\ C &= 0,333 \end{aligned}$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 25,004 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени, сепак, се разликуваат, иако нема некоја драстично изразена разлика. Коефициент на контингенција 0,333 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 50% од испитаните менаџери одговориле дека вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето, а додека 34% одговориле негативно, 16% останале без одговор. Додека пак испитаните вработени 59% одговориле дека вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето, 7% одговориле негативно и 34% останале без одговор.

#### **4.1. Краток осврт кон резултатите на емориското истражување**

Од емпириското истражување кое се спроведе во различните организации во Скопје и се состоеше од вкупно три прашања поставени на одделни испитани менаџери и на вработени со избор на еден од трите понудени одговори може да се констатира дека се покажаа значителни разлики во дадените одговори.

Ваквите искази на менаџерите и вработените, со пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот, не ја потврдуваат основната (генерална) хипотеза: *доколку менаџерот умеет да ги согледа мотивациските барања на вработените и притоа успее правилно да ги мотивира вработените, доколку организацијата ќе работи поефикасно и ќе биде поефективна односно успешна.*

Според тоа, јасна е потребата од обука како на менаџерите така и на вработените во организацијата за поголема посветеност кон работењето и нивна заложба за намалување на трошоците.

Целта на истражувањето беше да се добие покомплетна и појасна слика за состојбата на организациите, а особено за посветеност на менаџерите кон работењето и нивно поттикнување на вработените за поголема посветеност и грижа за намалување на трошоците.

#### **Креирање на активности за подигнување на мотивираноста на вработените за намалување на трошоците во организациите**

Мотивациониот живот на човекот е многу важен. Мотивите не само што ја насочуваат човековата активност, туку се и тесно поврзани со целокупниот психолошки живот, со сите психички процеси и особини на човекот и неговите постапки.

Тежнението кон намалување на трошоците непосредно е поврзано со мотивација кај вработените на работните места. Без тоа организацијата не може да напредува, туку напротив, и бизнисот ќе ги намали своите добивки.

Ако се земе предвид дека се зависи од човечките ресурси, тогаш ќе се оправда констатацијата дека успехот доаѓа токму од таа насока, од работата на луѓето коишто секојдневно преку активно работење придонесуваат за унапредување на бизнис целите. Затоа, организациите да посветат посебно внимание кон обуката на човечките ресурси.

Потребно е да се анализира индивидуалното однесување на работниците во однос на внатрешна и надворешна мотивација, а со тоа и нивната посветеност кон намалување на трошоците во работењето.



Па оттаму, со цел да се подобри мотивирањето на вработените, а со тоа и зголемување на нивната посветеност кон подигнување на нивното залагање за намалување на трошоците, треба да се имаат предвид следниве факти:

- Правилното менаџирање со човечките ресурси е од големо значење, со што би се овозможило нивно правилно ангажирање, мобилизирање, мотивирање и поттикнување за намалување на трошоците и подобрување на резултатит на работењето.

- Да се имаат предвид специфичноста на одделните работни задачи кои можат да се извршуваат од одделните индивидуи, нивното знаење, способности искуства и залагање за ефикасно и ефективно работење.

- Континуирано осposобување на менаџерите за мотивирање на вработените и нивна препознавање во нивните заложби за придонес кон организацијата.

- Да се креираат стратегии за поттикнување на вработените кон нивна посветеност за намалување на трошоците и подобрување на резултатите на работењето, бидејќи доколку нема поттик нема да има ниту ефикасност, па ни ефективност во работењето

При сето тоа мора да се имаат предвид како внатрешната, така и надворешната мотивација, како еднакво значајни во рамките на современото работење, но сепак со посебни приоритети на внатрешната мотивација во подигањето на свеста на вработените. Имено, поголемиот број од вработените се подготвени напорно да работат доколку менаџерите умеат вешто да им пристапат и да ги убедат дека залагањето е од општ интерес за сите вработени.

### ЗАКЛУЧОК:

Мотивацијата, всушност, е процес на раздвижување на активноста на човекот, односно насочување на неговата активност заради постигнување на некои одредени цели. Поконкретно под мотивација се подразбира збир на мотиви кои поттикнуваат активност, ја насочува и го одредува нејзиниот интензитет и траење.

Често пати можеме од некого да се слушне дека не е мотивиран за работа, поради посебни односи на менаџерот и дел од вработените. До целта полесно се стигнува кога личноста е добро мотивирана.

Мотивирањето е сложен процес од кој зависи успехот на секој поединец, група, тим, проект, програма, па и успехот на целата институција. Разликите меѓу одделни личности, како и карактеристичните модели на секоја личност, произлегуваат од сличностите и разликите во мотивацијата, односно од целите кон кои секој поединец се стреми. Сите вработени иако имаат различни цели, кои сакаат да ги исполнат во животот, сепак основната цел треба да биде залагањето за подигнување на резултатите на работењето.

Многу е важно вработениот да биде мотивиран, бидејќи само кога е мотивиран тогаш може да се бори за она што го сака и само тогаш може да успее. Мотивацијата е сила која го покренува секој човек и го тера на активност.

Значи од сето ова заклучивме дека мотивацијата е еден неизбежен состав од животот и работата, која го мобилизира човекот на активност и бара од него да се бори за постигнување на своите цели преку остварувањата на заедничките цели.

### ЛИТЕРАТУРА

- Rheinberg, F. (2004): *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko.  
Buble, M. (2010): *Menadžerske vještine*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb.  
Buble, M. (2000). *Menagement*. Ekonomski fakultet, Split  
Мојсоски, В. (2001): „Основи на менаџментот“, Факултет за туризам и угостителство“ - Охрид, Охрид.  
Ракичевиќ, Г. (2002): „Менаџмент во туризмот и угостителството“, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид.

Stavrić, B., Stamatović, M. (2003): Menadžment, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.  
The New Standard Dictionary, English - Serbocroatian, Serbocroatian - English, Obod - Cetinje, Medicinska Knjiga Beograd - Zagreb, 1985 god.





## Правилната лидерска комуникација како фактор за успешно водење

Ристо Биновски<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[binovskiristo@gmail.com](mailto:binovskiristo@gmail.com)

Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Компаниите за да опстанат во ова современо деловно опкружување им се потребни вистински и искусни лидери кои ќе можат ефикасно и ефективно да ги водат истите и да се грижат за исполнување на своите цели преку претходно исполнетите организациски цели.

Но, да се избераат вистински лидери претставува предизвик на менаџментот на човечките ресурси. Правилното кадровско екипирање доаѓа од фактот што вистинските кадри се незаменливи. Многу организации можат да си ја дозволат најновата опрема за работа, најдобрите софтверски и хардверски решенија, но правиот лидер, сепак е тој кој што е незаменлив и тешко може да се копира од конкуренцијата.

Лидерите треба да умеат мудро да комуницираат со вработените. Затоа често се вели дека тие ги водат и ги инспирираат другите преку користењето наразбирлив јазик со јасни зборовите.

Успешното лидерско водење укажува на фактот дека лидерот има одлични познавања од областа на комуникацијата и да знае да пренесува позитивен лидерски „етос“ исполнет со етичките норми.

Во трудот е направен посебен теоретски и емпириски осврт за начинот на користењето на влијателен јазик во комуникацијата со цел убедително да делува на неговите следбеници со соодветен пристап, тон, јасност и концизност при водењето во реализирање на целата.

**Клучни зборови:** *лидерство, комуницирање, јасност, концизност, убедителност, етика.*

### Abstract

Companies to survive in this modern business environment need real and experienced leaders who can effectively and effectively guide them and take care of meeting their goals through previously fulfilled organizational goals.

But choosing true leaders is a challenge to human resource management. Proper staffing comes from the fact that the actual cadres are irreplaceable. Many organizations can afford the latest work equipment, the best software and hardware solutions, but the right leader, however, is the one that is irreplaceable and can hardly be copied from the competition.

Leaders should be able to communicate wisely with their employees. It is therefore often said, that they guide and inspire others through the use of understandable language with clear words.

Leading leadership leads to the fact that the leader has excellent knowledge in the field of communication and knows how to convey positive ethos leaders fulfilled with ethical norms.

In the master thesis, a special theoretical and empirical review of the way of using an influential language in communication is made in order to convince its followers with appropriate approach, tone, clarity and conciseness when leading in the realization of the whole.

**Key words:** *leadership, communication, clarity, conciseness, persuasion, ethics.*



## Вовед

Денес на организацијата за да опстане во современото деловно опкружување ѝ се потребни вистински и искусни лидерски кадри кои ќе можат ефикасно, ефективно и успешно да ја водат организација и преку својот труд и работа т.е. да работат на исполнување на целите како за себе така и за организацијата која ја водат.

Да се пополни работното место со вистински лидер претставува вистинска уметност. Предизвикот за најсоодветно кадрово екипирање доаѓа од фактот што човечкиот капитал како таков е незаменлив. Многу организации можат да си ја дозволат најновата опрема за работа, најдобрите софтверски и хардверски решенија, но човечкиот капитал т.е. лидерот сепак останува тој којшто е незаменлив и тешко може да се копира од конкуренцијата. Не напразно лидерите знаат да кажат: „Лидерите ги водат и ги инспирираат другите да дејствуваат преку нивната употреба на јазикот и зборовите што ги зборуваат и пишуваат“.

Успешното лидерско водење подразбира дека лидерот има одлични познавања од комуникацијата со луѓето околу него и знае да зрачи позитивен лидерски „етос“ исполнет со етичките норми. Значи лидерот треба да знае да користи влијателен јазик во комуникацијата со цел да ги убеди да го следат неговите следбеници во реализирање на целата преку користење на соодветен пристап и тон, со јасно и концизно пренесена порака.

Во 21 век неизбежно е лидерите да знаат правилно да ги користат социјалните мрежи. Исто така, многу битна лидерска особина е користење на емоционалната интелигенција и интерпесоналните вештини. Доколку лидерот се појавува како трансформативски лидер кога влегува во нова организација при трансформација, потребно е најпрвин да ја утврди културата на организацијата, па преку ефективна внатрешна комуникација да се поврзи со вработените и да ги дизајнира мисијата и визијата кои ќе бидат прифатени за да се спроведат предвидените промени.

Како што лидерите треба да ги негуваат внатрешните односи, исто толку внимание треба да посветат и на надворешните односи т.е. комуникација со медиуми и градење на високо позитивна репутација за организацијата и справување со кризна комуникација. Потоа спроведување на ефективни состаноци и правилно менаџирање на конфликтни состаноци, како и постајно надградување и усовршување на Лидерската комуникација.

## Непосредноста на лидерската комуникација

Комуницирањето е непосредно поврзано со лидерството. Лидерот мора да биде способен за ефективно комуницирање. При дефинирање на лидерство, теоретичарите и практичарите многу често ги користеле зборовите „влијание“, „инспирација“ и „трансформација“, од кои сите зависат од комуникацијата која може да биде вербална и невербална.

При вистинското лидерство т.е. при лидерството со влијание, Max De Pree истакнува дека „лидерите постојано комуницираат“<sup>1</sup>.

Истражувањата спроведувани во бизнис амбиентот покажуваат дека менаџерите најголем дел од времето го поминуваат ангажирани во комуникација т.е. со комуникација се окупирали од 70% до 90% од нивното време секој ден.<sup>2</sup>

Потребата од лидерска комуникација стана приоритет за сите индивидуалци кои сакаат да ги водат луѓето околу нив и нивните групи, нивните организации или пошироката заедница да ги следи, да им верува и да ги смета за нивен лидер. Едноставно кажано, „ефективното лидерство е во голема мера е прашање на комуникација“<sup>3</sup>.

Иако често лидерството е дефинирано според особините што ги поседуваат лидерите, од задачите што ги извршуваат, од позициите што ги поседуваат и од остварувањата што ги

<sup>1</sup> De Pree, M. (2003). *Leading without Power*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>2</sup> Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row; Eccles, R. G., and Nohria, N. (1991). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

<sup>3</sup> Axelrod, A. (2002). *Elizabeth I, CEO: Strategic Lessons from the Leader Who Built an Empire*. New York: Prentice Hall.



постигнуваат, сепак мора да се истакне дека лидерството не може да опстане без ефективна комуникација

Во последно време фокусот на лидерството е свртен кон влијанието што го има лидерот врз поединците или на организацијата која инспирира промена т.е. некој вид на трансформација<sup>4</sup>.

Ваквото лидерство се нарекува „трансформациско“ лидерство<sup>5</sup>. Овој тип на лидер поедува позитивен етос (авторитет и кредибилитет), инспирира доверба и почит, се поврзува со луѓето околу него индивидуално и во групи, артикулира јасна и мотивирачка визија и вешто ги мотивира и води другите да дејствуваат.

Трансформацискиот лидер, пред сè, преку неговите комуникациски способности, манифестира четири основни карактеристики на однесување: „идеализирано влијание, инспиративна мотивација, интелектуална стимулација и индивидуално разгледување“<sup>6</sup>.

Неговите комуникациски способности се испреплетени со: слушање, убедување и ефективно артикулирањена идеи<sup>7</sup> и изведби.

Организациите и индивидуалците навистина можат директно да влијаат на квалитетот на нивното лидерство“ т.е. не станува збор за тоа дали лидерите се раѓаат или се оспособуваат т.е. се создават како лидери. Сепак, општиот заклучок би бил дека тие се раѓаат и создаваат<sup>8</sup>.

Во тој поглед, повеќето мора да работат на себе за да станат лидери и тоа со оспособување и практично осознавање во зависност од степенот до кои тие сакаат да го постигнат.

Фундаменталната премиса е дека ефективно лидерство зависи од ефективна комуникација, способноста за поврзување со следбениците и таа врска да ги води и правилно да ги мотивира и инспирира.

Добрите комуникациски вештини овозможуваат, поттикнуваат и создаваат разбирање и доверба неопходна за да ги охрабри другите да го следат лидерот.

Без ефикасна комуникација, лидерите не можат да постигнат ништо, т.е. без ефикасна комуникација лидерот не е лидер. Па така, ефикасна комуникација на одредена индивидуа, всушност, и ја овозможува лидерската позиција.

Доста истражувања потврдуваат дека поседувањето надобри комуникациски вештини, сè она што компаниите го бараат при вработување и дека колку им е помал степенот на ефикасна комуникација толку се помали шансите да бидат вработени на лидерски позиции<sup>9</sup>.

Всушност, во истражувањето често испитаниците како најбитни вештини и квалитети ги истакнувале способноста за вербално комуницирање со лицата внатре и надвор од организацијата, како и способноста за тимска работа.

<sup>4</sup> Smith, B. N., Montagno, R. V., and Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10, No. 4, pp. 80–92.

<sup>5</sup> За повеќе информации за трансформациско лидерство, видете во книгите на Burns, J. M. (1978). New York: Harper & Row; Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. New York: Free Press. Smith, Montagno, Kuzmenko (2004); Pounder, J. S. (2008). Transformational leadership: Practicing what we teach in the management classroom. *Journal of Education for Business* 84, No. 1, pp. 2–8.

<sup>6</sup> Bass B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press; Bass, B. M. (1996). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences; Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; Smith, Montagno, Kuzmenko (2004).

<sup>7</sup> Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press; Spears, & L. C., Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*. New York: John Wiley & Sons.

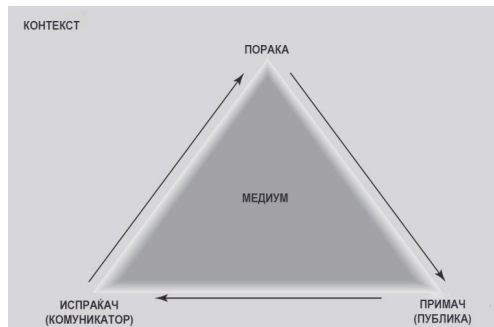
<sup>8</sup> Conger, J. A. (2004). Developing leadership capability: What’s inside the black box? *Academy of Management Executive* 18, No. 3, pp. 136–39.

<sup>9</sup> Job Outlook 2013, National Association of Colleges and Employers at <http://www.nacweb.org/s10242012/skills-abilities-qualities-new-hires/>



### Ефективна лидерска комуникација

Комуникацијата е пренесување на пораката т.е. информацијата од една личност на друга или на повеќе луѓе и може да биде вербално или невербално. Традиционално овој преносен модел на комуникација кој се нарекува и „реторичка ситуација“ вообичаено се претставува во вид на триаголник кој се состои од испраќачот на пораката, пораката и примателот на пораката (слика 1).



Слика 1. Традиционален дијаграм на реторичката состојба  
Figure 1. The Traditional Diagram of the Rhetorical Situation <sup>10</sup>

Моделот на триаголник сугерира многу едноставна и идеална комуникација, каде што нема да има пречки т.е. неуспех да се комуницира соодветно и со недоразбирања. Комуникаторот (испраќачот) ќе го разбере контекстот и публиката (примателот) преку одбирање на соодветен медиум и испраќање на јасна порака. Примателот ќе ја добие и разбере таа порака токму како што ја пратил испраќачот.

Но во реалноста комуникацијата се одвива многу покомплексно и поинтерактивно со многу пречки и голема можност дел од пораките да се загубат или да се промени нивното значење поради некој пречка. Самиот медиум може да влијае на пораката. Затоа лидерот треба секогаш да внимава на тоа, за да биде во можност да применува ефективна лидерска комуникација.

Ефективната лидерска комуникација бара способност да се предвидат потенцијалните прекинни во преносот на пораката, да се процени нејзиниот контекст (содржина), да се разбере публиката, да се одбере прав медиум, и јасни пораки кои овозможуваат значењето да дојде до примателот како што треба. Една од целите на совладување на лидерската комуникација е да се приближиме до што е можно повеќе идеален трансфер на пораки. Лидерската комуникација бара минимизирање или елиминирање на сите прекинни и пречки преку разбирање на примателите развивањето на комуникациска стратегија за да се олесни ефективен пренос на пораките.

Ова вклучува користење на емоционалната интелигенција за најправин да се разбереме самите себе, а потоа добро да ги спознаеме и оние на кои сакаме да им ја пратиме пораката т.е. да им ја пратиме соодветната порака. Ова значи дека пред да пратиме брза порака некому преку нашите телефони, таблети или компјутери треба да се направи соодветна анализа.

Значи, лидерската комуникација е контролиран наменски трансфер на пораки при што индивидуалци влијаат на една личност, група, организација или заедница со користење на целиот спектар на нивните комуникациски способности и ресурси за позитивно да се врзат со нивната публика, да ги надминат пречките, и да создаваат и испраќаат пораки кои публиката ќе ја водат, насочуваат, мотивираат и инспирираат на дејствување.

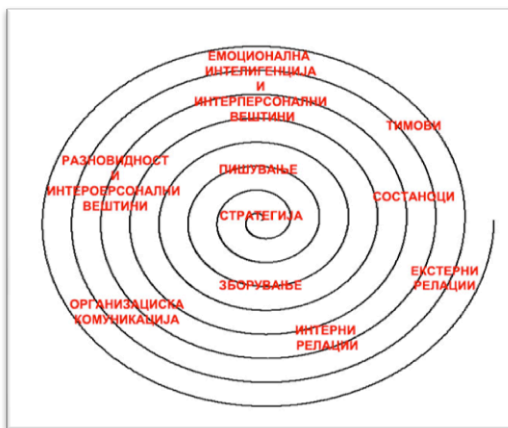
Лидерската комуникација содржи проширување на способностите, почнувајќи од основната стратегија за развој, ефективно пишување и зборување, емоционалната интелигенција и

<sup>10</sup>Deborah J. Barrett (2014) Leadership Communication-Rice University



интелектуалните комуникациски способности со цел користење на овие вештини да се употребуваат во посложени ситуации како што се работа во тимови (групи), спроведување состаноци, ефикасно функционирање во организации и справување со внатрешните и надворешните односи.

Лидерската комуникација започнува со основните теми за комуникација (слика 2), потоа се проширува со примена на основни вештини и движење во правец на сè посложени организациски ситуации.



Слика 2. Модел на спирала-лидерска комуникациска рамка  
Figure 2. The Leadership Communication Framework <sup>11</sup>

Лидерско-комуникациската рамка е прикажана како спирала за да се избегне сугестија на хиерархија, бидејќи целата ефективна комуникација зависи од основните вештини. За да се биде лидер најпрвин треба да се совлада јадрото т.е. основните лидерски комуникациски вештини, а исто така треба да се прошират и потребните вештини за водење и работа во групи во организации и во истите успешно да се комуницира со целата интерна публика и надворешните стейкхолдери и лидерите да се залагаат за што поголеми лидерски улоги.

### Прикажување позитивен лидерски „етос“ при комуникацијата

Лидерската комуникација на сите нивоа и низ спиралата зависи од способноста за прикажување на позитивна слика или поточно позитивен етос.

Зборот „етос“ упатува на квалитетите во поголема далбочина и суштина. Тој повеќе се поврзува директно со карактерот на комуникаторот т.е. лидерот, што го оценува односно вреднува публиката според културата со која комуницира со неа.

Позитивниот етос ќе ги води лидерите на долг пат кон влијание на нивната публика со нивната целна порака, а негативниот етос е една од најголемите бариери (пречки) во ефективната комуникација. Како лидерите се перцепираат е разликата во тоа колку им се верува на нив, колку се убедливи и на крај колку ефикасно комуницираат. Успешната лидерска комуникација зависи од прикажување на позитивен етос.

Според Аристотел, етосот е најважниот убедлив уред и најкритичната состојка во реторичка ситуација. „Карактерот на говорникот може да се нарече како најнефективно средство за убедување што го поседува“<sup>12</sup>. Затоа „ораторот не треба само да се обиде да го докаже аргументот на својот говор како демонстративен и досотен за верување, тој исто така треба да го направи

<sup>11</sup>Deborah J. Barrett (2014) Leadership Communication-Rice University

<sup>12</sup>Roberts, W. R., Trans. (1954). *The Rhetoric and Poetics of Aristotle*. New York: Random House, p. 25.



својот карактер да изгледа добро и да ги осознае своите слушатели, кои треба да одлучат, во вистинската рамка на умот<sup>13</sup>. Ефективен говорник може да „инспирира доверба во ликот на ораторот“ и да „предизвика“ верување и прифаќање од страна на публиката<sup>14</sup>.

Лидерите можат да бидат добри лидери и комуникатори, со висок кредибилитет, доколку напорно работат, добро ја познаваат дејноста на компанијата или областа на која се фокусирани и доколку се на позиција што ќе им даде поголема слобода на креативно прикажување.

Треба да се знае дека доверба кон публиката се гради со добра подготвеност, заинтересираност и располагање на чувство на удобност при пренесување на презентациите или информациите т.е. пораките. Можеме да се создаде аура на чесност и доверливост преку ефективни техники на испорака, како што е одржување на стабилен контакт со очите, лесен однос со публиката, и да се биде добро подготвен за одговарање на прашања.

За да се изгради позитивен етос, лидерите треба да знаат како другите гледаат на нив т.е. како ги доживуваат, иако е тешко да се утврди како целата публика, а тоа го перцепира, сепак информациите се корисни.

Истражувањата врз менаџерите, за нивната способност да оценат за тоа како другите ги перцепираат, покажува дека „повеќето менаџери го преценуваат значително нивниот кредибилитет“<sup>15</sup>.

Разбирливо е дека лидерот треба да знае како другите го гледаат односно го ценат него, затоа е потребна искрена самопроценка, како и проценка на луѓето. Малку луѓе навистина се гледаат/самооценуваат искрено како што се перцепирани и оценувани од другите.

Лидерите за да дознаат како се перцепирани од мнозинството на други луѓе треба да развиваат подобра емоционална интелигенција за самооценување. Покрај тоа, лидерите можат да добијат повратни информации за перцепцијата од другите, преку алатката за оценка на 360-степен повратни информации, односно мултисекторски повратни информации за процесот.

Самоистражување и некои добродојдени искрени повратни информации од другите ќе не донесе до поголема самосвест, неопходна за самите да се судиме попрецизно и полесно да ги препознаеме сигналите што другите ни ги испраќаат назад или преку нивните зборови (преку зборување со нас) или уште поважно преку нивниот јазик на телото и нивните постапки. Ова самоспознавање (самозапознавање) може да помогне во градењето на позитивен етос. Освен критичката саморефлексја и евалуацијата на другите, лидерите можат да ја подобрат нивната способност со укажување на позитивен етос, преку градење на позитивна репутација (углед), подобрување на нивниот професионален изглед, прикажување на поголема доверба и да учат поефикасно да комуницираат. Репутацијата може да вклучува организациски позиции, минати улоги или достигнувања и јавното мислење. Може да се постигне позитивен изглед преку соодветна и културна облека и средена фризура.

Лидерот за да побуди доверба на публиката може да користи контакт со очите, да воспостави блиски врски и лесно да зборува за некоја тема без белешки додека се презентира. Со ефективно користење на јазикот може да се долови значење и да се инспирира довербата, а со тоа да се привлечат нови луѓе кои веруваат во испратената порака.

### **Поврзување на етос со етика во комуникацијата**

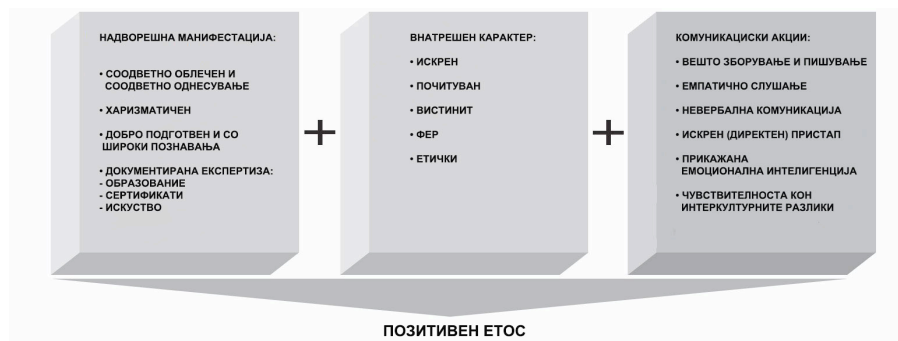
За вистинскиот лидер позитивниот етос е пример за силен внатрешен карактер (слика 3). Лидерите треба да настојуваат да бидат: чесни, благородни, јасни, прецизни, праведни, вистинити, фер и етички односно да поседуваат силен интегритет.

„Отворената демонстрација на интегритетот е од суштинско значење, следбениците мора да бидат целосно убедени во интегритетот на нивните лидери“, пишува Макс Де При во својата книга *Leadership Jazz*<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Roberts (1954), *The Rhetoric and Poetics of Aristotle*. New York: Random House, p. 90.

<sup>14</sup> Roberts (1954), *The Rhetoric and Poetics of Aristotle*. New York: Random House, p. 91.

<sup>15</sup> Conger, J. A. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review* 76, No. 3, p. 88.



Слика 1.4. Состојки за создавање позитивен етос  
 Figure 1.4. Ingredients for Creating a Positive Ethos<sup>17</sup>

Лидерите скоро секогаш се оценуваат според етосот што го прикажуваат, нивниот надворешен изглед, како се облечени, нивното однесување, нивната харизматичност, знаење и експертиза и по нивната внатрешност т.е. карактерот, како и по нивните комуникациски однесувања и активности. Дали зборуваат и пишуваат јасно, самоуверено и правилно? Дали се добри слушатели, како ги согледуваат сопствените невербални сигнали и оние на другите околу нив? Дали изгледаат искрени во нивните поврзувања со другите околу нив? Дали тие покажуваат емоционална интелигенција и разбирање и почит за културната разновидност?

Може да се видат надворешните прикажувања и активности на лидерите, но внатрешниот лик е под површината, оставајќи да се суди врз основа на тоа што се гледа т.е. нивните надворешни однесувања и активности кои ги прават. Па, публиката преку својата перцепција истите ги оценува.

Историјата покажува дека прикажаната слика на одредена личност можеби не ја одразува реалноста за таа личност. Етос и етика не се секогаш усогласени, некој може да прикажува позитивен етос и да изгледа чесен и доверлив, но сепак да има малку или да нема воопшто етичност во тоа прикажување. Некој искусен измамувач може да ги измами другите т.е. публиката, бидејќи отсуството на честност и интегритет не секогаш го забележува истата таа публиката.

Од ефективната лидерска комуникација во голема мера зависи перцепираниот етос и затоа треба да бидеме чувствителни на етичката основа под површината т.е. внатрешно. Така Џејмс Куз и Бари Познер истакнуваат дека дека ако луѓето доброволно го следат некого, без разлика дали тоа е во „битка“ или во соба за состаноци, тие најпрво сакаат да се уверат дека личноста е достојна за нивната доверба<sup>18</sup>. Луѓето сакаат да знаат дека лидерот е вистински и етичен.

### Емпириско истражување

Заради согледување на улогата на лидерска комуникација како фактор за успешно водење се направи и емпириско истражување.

Истражувањето беше изведено преку анкетни прашалници во текот на февруари и март 2018 година во одредени организации во Штип и во Скопје. Предвид се зедоа само анкетните прашалници кои беа комплетно потполнети како од страна на испитуваните менаџери (32), така и од страна на испитуваните вработени (111).

Основна цел на ова истражување е да се согледаат состојбите на лидерската комуникација со вработените во организацијата.

<sup>16</sup> De Pree, M. (2008). New York: Doubleday Crown.

<sup>17</sup> Deborah J. Barrett (2014) Leadership Communication-Rice University

<sup>18</sup> Kouzes and Posner (1993).



Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека доколку се применува правилна лидерската комуникација со вработените во организацијата, тогаш и вработените ќе бидат позадоволни и поангажирани во работењето и со тоа ќе постигнуваат подобри успеси.

При емпириското истражување беа користени  $\chi^2$ -тестот<sup>19</sup> и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на содејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени.

Прво прашање гласеше: *Дали во организацијата има навремена и правилна комуникација (менаџер-вработени, вработени-вработени)?*

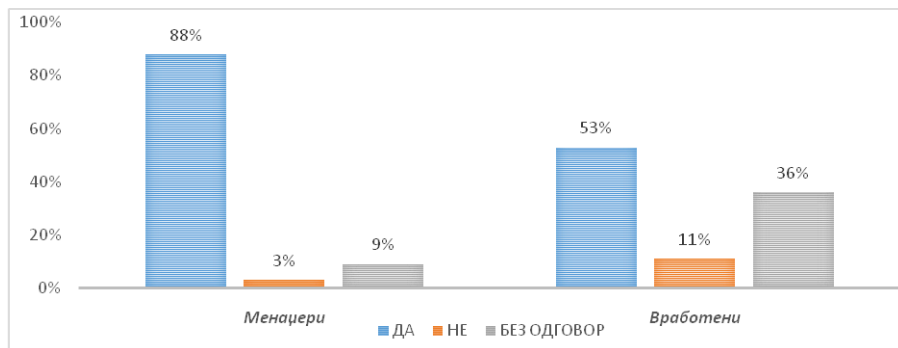
Следи анализата, која е презентирана преку табеларен, графички и пресмековен приказ.

Табела 1. Навремена и правилна комуникација во организацијата

Table 1. Timely and correct communication in the organization

Прашање 1	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		Број	%	Број	%	Број	%
Дали во Вашата организација има навремена и правилна комуникација (менаџер-вработени, вработени-вработени)?	Да	28	88	69	53	87	61
	Не	1	3	12	11	13	9
	Без одговор	3	9	40	36	43	30
	Вкупно	32	100	111	100	143	100
Пресметана вредност на $\chi^2 = 29,459$							
Пресметана вредност на $C = 0,358$							

Сликвито е прикажано во графикон 1.



Графикон 1. Навремена и правилна комуникација во организацијата  
Chart 1. Timely and correct communication in the organization

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на првото прашање 88% од менаџерите сметаат дека во организациите има навремена и правилна комуникација, еден од нив 3% одговорил негативно, 9 % останале без одговор.

Додека, пак, 53% од вкупните испитувани вработени сметаат дека во организациите има навремена и правилна комуникација, 11% се изјасниле негативно, а, 36% останале без одговор.

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметана вредност}) = 29,459 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

<sup>19</sup> Мицески Трајче (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191;

$$C = 0,358$$

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 29,459, што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат. Коefициентот на контингенција изнесува 0,358 што укажува на слаба, слабо-умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали во организациите има навремена и правилна комуникација, 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 навремено и реално информира за општите состојби на работењето во организација?*

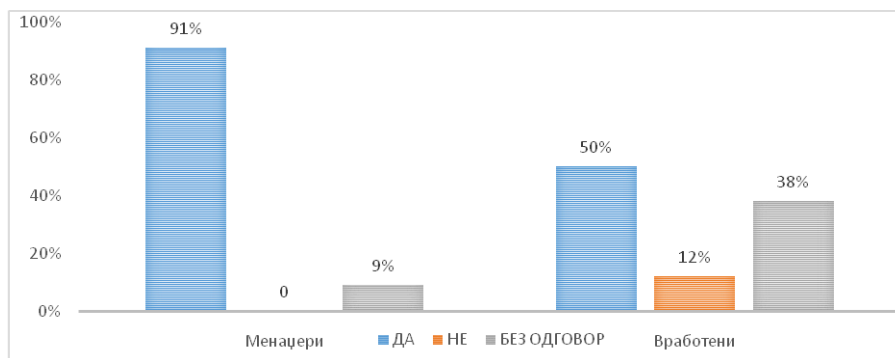
Следи анализата која е презентирана преку табеларен, графички и пресметковен приказ.

Табела 2. Навремено и реално информира за општите состојби на работењето во организација од страна на менаџерот

Table 2. Timely and realistically informs about the general conditions of operation in the organization by the manager

Прашање 2	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		Број	%	Број	%	Број	%
Дали менаџерот, навремено и реално информира за општите состојби на работењето во организација?	Да	29	91	55	50	84	61
	Не	0	0	14	13	14	9
	Без одговор	3	9	42	38	45	30
	Вкупно	32	100	111	100	143	100
Пресметана вредност на $\chi^2 = 41,816$		Пресметана вредност на $C = 0,416$					

Графичкиот приказ е следниот:



Графикон 2. Навремено и реално информира за општите состојби на работењето во организација од страна на менаџерот

Chart 2. Timely and realistically informs about the general conditions of operation in the organization by the manager



Преку анализа по однос на прашањето дали менаџерот навремено и реално информира за општите состојби на работењето во организацијата прикажано во табела 2 и графикон 2 се гледа дека 91% од испитаните менаџери одговориле со да, а 9% останале без одговор. Додека пак од испитаните вработени 50% одговориле позитивно, 12 негативно, а 38% останале без одговор.

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметана вредност}) = 41,816 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,416$$

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање е 41,816, што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи на испитаници. Коefициентот на контингенција има вредност 0,416 што покажува слабо-умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека навремено и реално ги информираат вработените за општите состојби на работењето во организација, сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова. Според нив, информираноста послаба отколку што сфаќаат менаџерите. Според анализите по ова прашање, можеме да заклучеме дека основната хипотеза и овде не е потврдена.

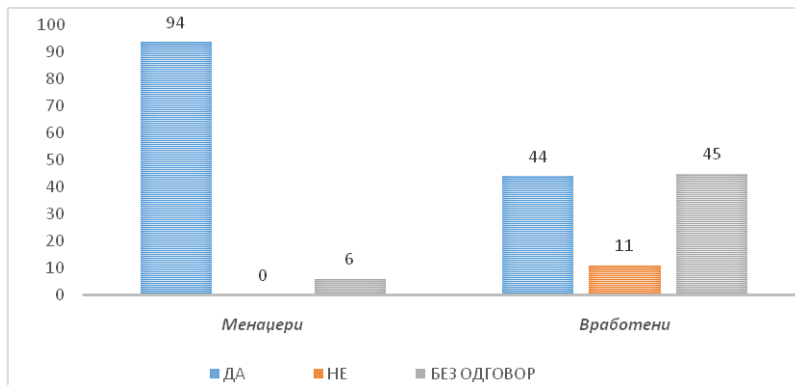
*Третото прашање: Дали менаџер при комуникација со вработените преферира етички и пријатен комуникациски однос?*

Табела 3. Дали менаџер при комуникација со вработените преферира етички и пријатен комуникациски однос?

Table 3. Does the manager, in communicating with employees, prefer ethical and pleasant communication?

Прашање 1	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		Број	%	Број	%	Број	%
Дали Вие сметате дека менаџерот при комуникација со вработените преферира етички и пријатен комуникациски однос?	Да	30	94	49	44	79	55
	Не	0	0	12	11	12	8
	Без одговор	2	6	50	45	52	36
	Вкупно	32	100	111	100	143	100
Пресметана вредност на $\chi^2 = 58,939$							
Пресметана вредност на $C = 0,477$							

Следи графичкиот приказ:





Графикон 3. Дали менаџер при комуникација со вработените преферира етички и пријатен комуникациски однос?

Chart 3. Does the manager, in communicating with employees, prefer an ethical and pleasant communication relationship?

Преку обработката на добиените одговори на испитаните менаџери и вработени по наведеното прашање се гледа дека 94% од менаџерите сметаат дека тие т.е. менаџерите при комуникација со вработените преферираат етички и пријатен комуникациски однос, а додека пак 6% заокружиле без одговор, што значи ни еден не дале негативен одговор. Од испитуваните вработени, 44% заокружиле позитивно за ова прашање, 11% не се согласуваат со тоа, а 45%, останале без одговор.

$$x^2_{0,05} (\text{пресметана вредност}) = 58,939 > x^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,477$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање е 58,939 и се разликува од табеларната вредност (5,991). Коефициентот на контингенција изнесува 0,477 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и во овој случај тој е слабо умерен.

Податоците како од табеларниот и графичкиот приказ, така и од добиената вредност на пресметаниот  $\chi^2$ -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 информираат вработените за да бидат запознати со сите состојби, сепак кај вработените овој процент е помал. Со оглед на тоа дека менаџерите се првите личности и основни фактори за информирање 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 вредности на  $\chi^2$ -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  $\chi^2$ -тестот за сите прашања, кои се движат од 29,459 до 58,939 (според кои заклучивме дека исказите на менаџерите и вработените не содејствуваат) и коефициентот на контингенција што се движи од 0,358 до 0,477 < 0,5 (кој ни покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слабо умерена). Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека доколку се применува правилна лидерската комуникација со вработените во организацијата *тогаш и вработените ќе бидат позадоволни и поангажирани во работењето* и со тоа ќе постигнуваат подобри успеси, па затоа е потребно поголемо посветување и обука на менаџерите и вработените од областа на современото раководење и правилното комуницирање.

### За преферирање на модел на етички приоди во лидерската комуникација

Денес современите организации бараат етички лидери, каде што рефлексивната на етосот како дел од самопроценката треба да вклучи и некои анализи на етичката основа, кои се насочени кон карактеристиките на „етичкиот лидер“, праведноста, меѓусебна благосостојба и хармонија<sup>20</sup>.

Позитивниот етос сугерира „добар“ карактер, а сугестијата за добри карактери ги прави лидерите пореални и поубедливи. Како што рекол Аристотел: „Ние веруваме дека добрите луѓе се поцелосни и поподготвени од другите“<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Solomon, R. (1998). Ethical leadership, emotions, and trust: Beyond “Charisma.” In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport, CT: Quorum Books.

<sup>21</sup> Roberts (1954), p. 25.



Добар карактер сугерира етичка основа што ја прави публиката да му верува на лидерот, а во исто време да биде и поприфатлив за она што го зборува. Етичката основа и етичкото однесување на трансформациските лидери ја генерира и нивната ефективност.

„Ефективноста на вистинското лидерство се заснова на три суштински столбови: 1) морален карактер, 2) етички вредности и 3) моралот на процесите на етички избори“<sup>22</sup>.

Вистинските лидери се оценуваат според тоа како тие ги третираат другите, а етиката станува најочигледна кога се во интеракција и донесување одлуки за оние со кои работат.

Во текот на историјата се потврдilo златното правило т.е. принципот на реципроцитет или да се прави на другите како што очекуваме тие да ни прават нам - е еден пристап за утврдување на етичко однесување. Иако она што се смета за етичко во една култура може да се разликува од друга, златното правило и истражувањето индицираат (покажуваат) „луѓето низ целиот свет имаат тенденција да идентификуваат сличен сет на вредности, што укажува дека луѓето од различни култури генерално се согласуваат дека чесноста, правичноста и почитувањето на човечкиот живот се важни“<sup>23</sup>.

Лидерите ги водат и ги инспирираат другите преку нивниот јазик на изразување, говорење и начинот на убедување преку она што го зборуваат или пишуваат.

Лидерите го користат јазикот секој ден како алатка за влијание притоа добивајќи резултати. „Тие ги постигнуваат овие резултати преку нивните зборови и однесување. Лидерите мора да бидат способни ефективно да комуницираат за да влијаат, на инспирација и трансформација“<sup>24</sup>.

Нивната способност позитивно да влијаат на нивната публика, надминување на бариерите за ефективна комуникација, е всушност суштината на лидерската комуникација.

Денес секој лидер треба да креира позитивен етос преку ефективно говорење со употребата на вистинските зборови на вистинскиот начин и пошироко користење на вистинскиот медиум.

Во овој реторички универзум јазикот постојано се користи не само за комуникација, туку и за убедување, па дури и за создавање на клима, на начин на кој човечките суштества комуницираат и си ги завршуваат своите работи“<sup>25</sup>. Јазикот што го користиме го создава нашиот етос. Ако не сме сигурни и немаме доверба во нашите способности за пишување или говор, нашиот избор на зборови, нашиот избор на стил и нашиот тон ќе бидеме „откриени“ од публиката. Ако, од друга страна, ние сме убедени во нашата способност да го користиме јазикот на лидерите, таа доверба ќе резонира со нашите зборови и ќе го зајакне нашето влијание со сите наши целински публики. Во една од најдобрите и најконцизни книги за стилот, Е. Б. Вајт истакнува: „Секој писател, по начинот на кој го користи јазикот, открива нешто од неговиот дух, неговите навики, неговите способности и неговата пристрасност. Ниту еден писател не останува инкогнито“<sup>26</sup>.

Лидерите мораат да бидат реални, при што нивната публика да го почувствува нивниот позитивен етос во нивниот тон ни израз на однесување.

### Заклучок

Лидерите мора да бидат убедителни со своето вербално и не вербално говорење за да нивната публика го согледа позитивен етос во нивниот тон, да ги увидат како сигурни, да имаат доверба во нив и да им веруваат.

<sup>22</sup> Bass, B. M., and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly* 10, No. 2, p. 186.

<sup>23</sup> Ethics Education in Business Schools, AACSB Task Force Report 2004.

<sup>24</sup> Barrett, D. J. (2013). Leading through our words and behaviors. In J. S. Wrench (Ed.). *Workplace Communication for the 21st Century: Tools and Strategies That Impact the Bottom Line*. Santa Barbara, CA: Praeger, p. 180.

<sup>25</sup> Eccles, R. G., and Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 9–10.

<sup>26</sup> Strunk, W. Jr., and White, E. B. (2000). *The Elements of Style*, 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, p. 67.



За да се изрази доверлив тон кога се зборува и кога се пишува треба да се има доверба не само во своето знаење за одредената тема, туку и во сопствените способности да се доловува содржината во вистинските зборови што се користат на вистинскиот начин.

Со зборовите што ги избираат лидерите и како одлучуваат да ги комбинираат во реченици го создаваат нивниот стил, така нивната публика го доживува тој стил како нивен тон и преку тој тон се прават претпоставки за етос на лидерот и неговите цели.

Тонот или она што читателите на лидерот го гледаат како негов став кон нив или кон субјектот влијае врз успехот на неговата порака и ги инспирира другите да веруваат во него и во неговата визија.

За ефективните лидери е клучно да знае на кој начин е најдобро да се користи јазикот за позитивно влијание и да се избегнува стил кој создава негативни одговори кон публиката.

## ЛИТЕРАТУРА

Axelrod, A. (2002). *Elizabeth I, CEO: Strategic Lessons from the Leader Who Built an Empire*. New York: Prentice Hall

Barrett, D. J. (2013). Leading through our words and behaviors. In J. S. Wrench (Ed.). *Workplace Communication for the 21st Century: Tools and Strategies That Impact the Bottom Line*. Santa Barbara, CA: Praeger

Bass B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press; Bass, B. M. (1996). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; Smith, Montagno, Kuzmenko (2004)

Bass, B. M., and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly* 10, No. 2

Burns, J. M. (1978). New York: Harper & Row; Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques

Conger, J. A. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review* 76, No. 3

Conger, J. A. (2004). Developing leadership capability: What's inside the black box? *Academy of Management Executive* 18, No. 3, pp.

De Pree, M. (2003). *Leading without Power*. San Francisco: Jossey-Bass

Deborah J. Barrett (2014) Leadership Communication-Rice University

Eccles, R. G., and Nohria, N. (1991). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press. Research Institute for the Behavioral and Social Sciences

Eccles, R. G., and Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press



Ethics Education in Business Schools, AACSB Task Force Report 2004

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*

Job Outlook 2013, National Association of Colleges and Employers at <http://www.naceweb.org/s10242012/skills-abilities-qualities-new-hires/>

M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. New York: Free Press. Smith, Montagno, Kuzmenko (2004)

Pounder, J. S. (2008). Transformational leadership: Practicing what we teach in the management classroom. *Journal of Education for Business* 84, No. 1

Mahwah, NJ: Paulist Press; Spears, & L. C., Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*. New York: John Wiley & Sons

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row

Мицески Трајче (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Roberts (1954), *The Rhetoric and Poetics of Aristotle* . New York: Random House

Roberts, W. R., Trans. (1954). *The Rhetoric and Poetics of Aristotle*. New York: Random House

Smith, B. N., Montagno, R. V., and Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10, No. 4

Solomon, R. (1998). Ethical leadership, emotions, and trust: Beyond “Charisma.” In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport, CT: Quorum Books



## НАГРАДУВАЊЕ И МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

### 1. Маја Пушкарова<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
Maja.puskarova@gmail.com

### 2. Проф. Трајко Мицески<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
Trajko.miceski@ugd.edu.mk

#### Апстракт

Организацијата за да постигне добри резултати во работењето секогаш мора да има подготвени и мотивирани работници. Мотивацијата, гледано од аспект на успехот на една организација, е од голема важност за постигнување на поставените цели. Иако постојат различни теории за мотивација и ниво на мотивација, важно е да се забележи дека секоја организација прво мора да ја препознае важноста на мотивирањето на своите вработени.

Надоместоците на вработените, како основен мотивациски фактор, се поврзани со резултатите од работата, а некои со самата организација.

Паралелно со материјалните надоместоци, кои ја формираат основата на системот на мотивација, неопходно е да се развие и систем на нематеријални стимулации за работа, кои ги задоволуваат различните потреби на вработените во организациите, како почит, статус, флексибилност во работното време, пофалби и сл.

**Клучни зборови:** *вработени, мотивација, организација, надоместоци, материјални, нематеријални.*

## AWARD AND MOTIVATION OF EMPLOYEES

### <sup>1</sup> MajaPushkarova<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip  
Maja.puskarova@gmail.com

### 2. Prof. TrajkoMiceski<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip  
Trajko.miceski@ugd.edu.mk

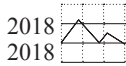
#### Abstract

The organization must always have ready and motivated workers in order to achieve good performance results. Motivation, viewed from the perspective of the success of an organization, is of great importance for achieving the set goals. Although there are different motivation theories and motivation levels, it is important to note that every organization must first recognize the importance of motivating its employees.

Employee benefits, as a basic motivation factor, are related to the results of the work, and some of them to the organization itself.

In parallel with the material allowances that form the basis of the motivation system, it is also necessary to develop a system of non-material work incentives that satisfies the different needs of employees in organizations, such as respect, status, flexibility in working hours, praise, etc.

**Keywords:** *employees, motivation, organization, fees, material, intangible.*



## 1. Вовед

Наградувањето на вработените според многумина се смета за најсложена и најчувствителна функција во управувањето со кадровскиот потенцијал на организацијата. Со наградувањето, помеѓу другото, треба да се мотивираат вработените да се однесуваат и работат на начин со кој се обезбедува целосно остварување на организациските цели и интереси. Станува збор за функција која се остварува преку воспоставување на систем за наградување, под кој се подразбираат плати, стимулации, надоместоци и други вредности кои работодавачот ги обезбедува за вработените, во замена за вложениот труд.

Системот на наградување го сочинуваат: материјална компензација и стимулација (материјални награди) кои се состојат од редовни и нередовни материјални компензации и нематеријални компензации и стимулации (нематеријални награди).

## 2. Материјални компензации, награди и стимулации

Под материјални награди и стимулации се подразбираат плати и други облици на надоместоци за вложениот труд. Поради своето значење се сметаат како клучен фактор за управување со човечките ресурси. Може да се гледаат на два начина, во зависност од:

- Степенот на редовност на материјалните примања и
- Улогата на индивидуалната работа и однесување во нивното остварување, односно нивото и обемот на нивното организирање и дистрибуција во претпријатието.

Кога станува збор за степенот на редовност на материјалните, односно финансиските примања и вкупните компензации за вработените во одредено претпријатие, треба да се разликуваат два вида или две категории на финансиски награди:

- Директни материјални, односно финансиски награди кои се добиваат „во пари“ и „на рака“ и
- Индиректни материјални награди, односно добивки, со кои се придонесува за зголемување на индивидуалниот материјален стандард, иако вработените не ги примаат непосредно во облик на заработка (плата), ниту во каков било друг паричен облик.

Во првата категорија на награди спаѓа системот на плати, односно заработка и други материјални награди, односно стимулации поврзани со индивидуалната или групна работа, поради што од индивидуален и организациски аспект се третираат како директни награди за работата.

Во втората категорија припаѓаат цела низа материјални бенефиции кои се стекнуваат со самото вработување во одредена организација, а кои од индивидуална гледна точка се од непарична природа, поради што не се остваруваат по критериумите кои се врзани за работната ефикасност и работната успешност. Тука спаѓаат: пензиско и инвалидско осигурување, здравствено осигурување, прехрана, стипендии и школарини, различни облици на осигурување, слободни денови, годишен одмор, рекреација и слично. Тој дел на материјалните бенефиции на вработените е многу разновиден и во современите организации е доста развиен, така што на него отпаѓа сè поголем дел од вкупните трошоци за работната сила. Досегашните искуства укажуваат на тоа дека тој позитивно влијае на привлекување и задржување на луѓето, но дека нема поголемо влијание врз нивното работно однесување<sup>1</sup>.

Кога станува збор за другиот аспект на набљудување на материјалните награди, односно компензации, кој произлегува од улогата на индивидуалната работа и однесување во остварувањето, односно од нивото и опфатот на нивното организирање и дистрибуција во претпријатието, состојбата е нешто посложена. Имено, дел од тие (материјални) награди се врзува за индивидуалното ниво на набљудување, затоа што зависи од

<sup>1</sup>Kulic, Z. Vasic, M. (2007) “Menadzment ljudskih resursa”, Banja Luka



индивидуалната работа и ефикасност, додека другиот дел се врзува за организациското ниво на набљудување, затоа што зависи од организациските програми (или организациската политика) и успешноста во остварување на поставените цели. Во прашање е голем дел на индиректни материјални давачки, но и сè поголем сегмент на индивидуални примања, врзани за успешноста на организацијата, како и цела низа стратегии за мотивирање, со кои индивидуалните интереси и цели се поврзуваат со организациските интереси и цели. Современите организации за таа цел применуваат различни стратегии за наградување, учество на вработените во добивката, имотот и слично.

Пример за класификација на вкупните материјални, финансиски компензации, односно награди за вработените, е даден во табелата број 1.

**Табела 1.** Класификација на материјалните компензации за вработените  
**Table 1.** Classification of material compensation of employees

		Директни материјални компензации	Индиректни материјални компензации
Ниво	Поединец	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Плата, односно заработка</li> <li>• Стимулации</li> <li>• Надомест за иновации и рационализација</li> <li>• Надомест за проширување на знаењата и флексибилност</li> <li>• Останати поттикнувања</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стипендии и школарини</li> <li>• Студиски патувања</li> <li>• Специјализации</li> <li>• Платено отсуство од работа и слободни денови</li> <li>• Службен автомобил</li> <li>• Менаџерски бенефиции</li> </ul>
	Претпријатие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулации поврзани со резултатот и добивка на организационата единица или претпријатието</li> <li>• Удел во добивката</li> <li>• Удел во имотот (дистрибуција на акции)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пензиско осигурување</li> <li>• Здравствена заштита</li> <li>• Животно осигурување и слични осигурувања</li> <li>• Надомести за невработеност</li> <li>• Образование</li> <li>• Годишни одмори</li> <li>• Божиќ</li> <li>• Издатоци за деца и стари и слично</li> </ul>

### 3. Нематеријална компензација и стратегии за мотивирање

На мотивацијата на вработените, освен материјалните компензации, влијаат и различни нематеријални поттикнувања за работа, затоа што со нив се задоволуваат одредени потреби на вработените. При мотивирањето на вработените во современите организации се тргнува од претпоставката дека вработените се мотивираат за работа ако им се овозможи да ги задоволат повеќето свои потреби, како екзистенцијални така и сите други, односно како оние од понизок, така и оние од повисок ред.

Со цел целосно мотивирање на вработените, во организациите се применуваат различни нематеријални компензации и стратегии за мотивирање:

- а) адекватно дизајнирање на работата,
- б) демонстрирање на посакуван стил на менаџмент,
- в) учество на вработените,
- г) управување со помош на цели,



- д) флексибилни облици на работно време и
- ѓ) останати нематеријални компензации и стратегии за мотивирање.

### 3.1. Адекватно дизајнирање на работите

Истражувањата покажуваат дека работата која ја извршува поединецот е клучна детерминанта за индивидуалната мотивација. Освен тоа, добро е да се знае дека работата за многу луѓе е централна и најважна активност на која и се посветува скоро целиот ден. Не е тешко да се заклучи дека интересната и предизвикувачка работа ја прават мотивацијата поголема, а животот посполнет. Од друга страна, досадата и бесмисленоста во работата се едни од најзначајните препреки за поголема мотивација за работа.

### 3.2. Демонстрирање на посакуван стил на менаџмент

Демонстрирањето на посакуван, односно адекватен стил на менаџмент станува сè поактуелно прашање во современите организации. Познато е дека менаџерите, поради постојана и непосредна комуникација со вработените, како и поради насочување на улогата која ја имаат во однос на однесувањето на вработените, стануваат пресуден фактор во нивното мотивирање.

Освен тоа, може да се каже дека оперативните менаџери, во извесна смисла, го претставуваат односот на организацијата кон вработените. Суштината на менаџментот, всушност, е во тоа да влијае на однесувањето на другите. Со оглед на тоа што менаџерите се одговорни за остварување на организациските цели, нивната основна задача е да ги мотивираат вработените за остварување максимални резултати во работата.

Од доминатното мислење за тоа какви се луѓето и што очекуваат од својата работа, во голема мера зависат и активностите кои менаџерите ги преземаат со цел мотивирање на вработените. Врз таа основа, создадени се различни пристапи на менаџментот и со нив поврзаните мотивациски пристапи<sup>2</sup>:

- 1) традиционален модел на менаџмент (и традиционален пристап на мотивација),
- 2) модел за меѓучовечки односи и
- 3) модел на човечки ресурси, односно човечки ресурси.

Разликата помеѓу наведените пристапи, помеѓу другото, произлегува и од тоа дали менаџерите, кои ги прифаќаат и според нив се однесуваат, имаат тесен и делумен поглед или широк поглед на мотивацијата за работа и дали луѓето ги доживуваат како еднодимензионални битија (поттикнува само од одреден сегмент на своите потреби) или како сложени битија со разновидни потреби и интереси кои ги сакаат и со работата ги задоволуваат. Пристапот на човечки ресурси тргнува од претпоставката дека човекот е сложено самоактуализирачко битие<sup>3</sup>.

Стилот на менаџментот влијае во голема мера на мотивацијата на вработените. Демократските и консултативни стилови, на пример, имаат далеку подобро влијание на работната мотивација, отколку автократскиот и патерналистички стил на менаџмент. Демократски ориентираните менаџери сфаќаат дека преку зајакнување на своите соработници се зајакнуваат и себе, но и организацијата во правец на зајакнување и развој на оние со кои раководат. Демократско партиципативниот стил подразбира користење не само на материјални облици на мотивација, туку и на нематеријални стратегии за поттикнување и мотивација. Со други зборови, демократскиот стил на менаџмент, за разлика од автократскиот и патерналистичкиот стил, има висок мотивациски потенцијал, затоа што ги фаворизира разновидните облици на наградување, засновани на развој на индивидуалните потенцијали, учество на вработените во управувањето и одлучувањето, тимската работа, високите и предизвикувачки цели, меѓусебна доверба и уважување и слично.

<sup>2</sup>Leposava Grubić-Nešić, (2009) “Razvoj ljudskih resursa”, AB Print, Novi Sad

<sup>3</sup>Doc dr. Smilja Rakas, (2002) “Sociologija menadžmenta”, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd



Менаџерите имаат голема одговорност во мотивирањето на индивидуалното однесување. Таа одговорност е врзана за конкретните активности со кои се влијае на тоа однесување, иако, главно, се врзуваат за:

- Обликување на работата и работните задачи (мотивацијата за вршење на заокружени, добро осмислени и предизвикувачки работи е многу поголема од мотивацијата за вршење на едноставни, ограничени, еднолични и монотони работи),
- Поттикнување на квалитетен начин на извршување на работите, обврските и поставените цели (преку воведување различни мотивациjsки фактори во работната состојба),
- Воспоставување на коректни и соработнички односи со вработените и слично.

### 3.3. Учество на вработените во одлучувањето и решавање проблеми

Учеството на вработените во одлучувањето и решавањето на низа прашања во организацијата се смета за една од најважните иновации на современиот менаџмент, со големо мотивациjsко дејство. Под партиципација се подразбира учество на вработените во процесите на одлучување за важните аспекти на работата и деловното работење на организацијата. Во прашање е процес со кој вработените се вклучуваат во постапката за одлучување и решавање на различни прашања, односно проблеми, со цел оптимална употреба на нивниот потенцијал и поквалитетно остварување на организациските цели.

Во современата теорија и пракса, а особено во современиот менаџмент, учеството на вработените во одлучувањето и решавањето на одредени организациски проблеми, се третира како<sup>4</sup>:

- Дobar деловен потег,
- Економски најевтин и најефикасен начин за мотивација на вработените,
- Делотворен инструмент за употреба на креативните потенцијали на вработените и слично.

Во меѓувреме учеството станало многу популарна и делотворна стратегија во многу организации ширум светот. За таквата нејзина популарност, во голем дел, придонесуваат целите кои со неа може да се остварат. Тоа се:

- 1) подигнување на мотивацијата и заинтересираноста за работа на вработените,
- 2) поттикнување и порационално користење на креативните и вкупните потенцијали на вработените,
- 3) подобрување на квалитетот на одлуките,
- 4) зголемување на идентификацијата со организацијата и нејзините цели,
- 5) подобрување на квалитетот на работниот живот и
- 6) зголемување на вкупната организациска успешност.

### 3.4. Управување со помош на цели

Управувањето со помош на цели се смета како значајна стратегија на современиот менаџмент, особено во поглед на мотивацијата на вработените, квалитетот на одлуките, користење и развој на човечките ресурси, зголемување на вкупната флексибилност и брзина на реагирање на промените во опкружувањето, учество на вработените и слично. Поединечни автори истакнуваат дека се работи за посебен систем на раководење во кој човечките ресурси се насочени кон „остварување на целите кои се заеднички дефинирани од раководителите и вработените“. Станува збор за пристап со кој надворешната контрола се заменува со „посилна, поефикасна и попрецизна контрола од внатре, самоконтрола“<sup>5</sup>.

Управувањето со помош на цели е пристап со кој преку соработка и учество на сите заинтересирани се поставуваат организациските, секториските и индивидуалните цели, кои

<sup>4</sup>P. Sikavica i M. Novak (1993) Poslovna organizacija, Zagreb, Informator

<sup>5</sup>Kulic, Z. Vasic, M. (2007) “Menadzment ljudskih resursa”, Banja Luka



ја сочинуваат основата за наградување на нивната успешност. Со други зборови, тоа е пристап со кој менаџерите и вработените заедно ги одредуваат целите за секоја организациска единица, секој проект и секој поединец и ги користат за следење на нивната успешност. Истовремено, претставува една од најделотворните стратегии за мотивација и подигнување на индивидуалната и организациска успешност. Според тоа, се работи за менаџмент пристап со кој организациските цели се користат како примарно средство за управување и раководење на организацијата, но и како средство за мотивирање и насочување на индивидуалното однесување и индивидуалната успешност.

Менаџерската стратегија за управување со помош на цели подразбира утврдување на цели на сите нивоа: организациски, секторски, групни (тимски) и индивидуални. Нејзината најважна димензија ја сочинува партиципацијата на вработените во сите фази на дефинирање, утврдување и остварување на наведените цели, за да може на соодветен начин и по однапред (заеднички) одредени правила и принципи да се идентификуваат подрачјата на одговорност и стандардите на однесување за секоја организациска единица и за секој поединец.

### 3.5. Флексибилни облици на работно време

Флексибилните облици на работното време се сметаат како еден од најделотворните начини за мотивација. Насочен е кон поголемо усогласување на индивидуалните и работните потреби и цели. Иако не подразбира менување на работата, многу го поврзуваат ова со стратегија за обликување на работата, нарекувајќи ја секундарна стратегија за дизајн на работата.

### 3.6. Признание на успехот

Личното и професионалното признание се смета за главен фактор на мотивација. Признанието често се појавува во материјален облик, односно финансиски облик. Меѓутоа, за мотивација на вработените од големо значење се и нефинансиските облици на признанија: благодарност, пофалби и слично.

Искуствата на поединечни компании може да бидат силно корисни за менаџерите кои се интересираат за нематеријални видови признанија на успехот. Во таа смисла, на нив може да им се сугерира<sup>6</sup>:

- Признание на успехот и добро завршената работа,
- Поминување помеѓу вработените поради разговор со нив и пофалба на оние кои добро работат,
- Одбележување (славење) на неформален начин на важни настани и ситни деловни и работни успеси (по можност три до пет пати месечно),
- Воспоставување пракса за оддавање јавна благодарност на оние кои добро ја работат својата работа (таквата благодарност може да се искаже и во писмена форма),
- Давање на ситни подароци на добри и примерни вработени, во знак на благодарност за тоа што го работат и слично.

### 3.7. Повратна информација за работата и работната успешност

Повратната информација за вложената работа и остварените резултати е многу важна за мотивацијата на вработените. Многумина сметаат дека познавањето на резултатите од својата работа е еден од најмоќните и најефикасните мотивациски поттикнувања. Иако повратната информација за работата, на извесен начин, ја претставува и заработувачката, нејзината висина, евентуалните стимулации и признанија и слично, важноста на

<sup>6</sup>Dušan Ristić i saradnici (2008)“Upravljanje promenama”, Cekom, Novi Sad





повратната информација, која често не е пофалба, има посебна тежина и посебно значење, поради што и се гледа како на посебен и издвоен фактор за мотивација.

Повратната информација (или feedback за работата и успешноста) е една од потенцијално најкорисните видови информации кои може да ги добијат вработените. Недостатокот на такви информации негативно се одразува на индивидуалната ефикасност и индивидуалната работна успешност. Ако таквата состојба е карактеристична за целата организација и помалку или повеќе за сите вработени, може да се говори за загрозување на организациската успешност.

Досегашните искуства укажуваат дека повратната информација за работата и работната успешност има повеќе функции:

- Зголемување на мотивацијата на вработените,
- Зголемување на самовербата,
- Овозможување на професионален развој,
- Појаснување на организациските очекувања и стандардите за успешност,
- Поттикнување на посакуван облик на однесување,
- Придонесот за воспоставување на отворени односи и меѓусебна доверба,
- Потврдување на фактот дека работата се следи, цени и слично.

### 3.8. Организациска култура

Организациската култура и клима се сметаат за значајни фактори на мотивација за вработените. Добра работна атмосфера и фокусот на резултатите ги обесхрабруваат неподготвеноста и фрустрацијата. Поволното опкружување и поволната клима за работа мотивираат на поголема ангажираност и подобра работа. Благодарение на организациската култура, вработените знаат што се очекува од нив, кое однесување се смета за посакувано, а кое за непосакувано, што во организацијата се цени и вреднува и слично. Материјалните награди, унапредувањето, сложените и предизвикувачки задачи, статусните симболи и слично, се видливи сигнали за културата, кои би морале да бидат поврзани за способноста и постигнатите резултати.

#### *Емпириско истражување*

Со ова истражување се целеше да се увидат состојбите со наградување на вработените во истражуваните организации.

Истражувањето се спроведе на примерок од вкупно 104 испитаници, во повеќе организации во Струмица, Штип и во Прилеп, претежно од текстилната и метално-услугната дејност. Од испитаните, 27 беа менаџери, а 77 се вработени. За двете групи беа подготвени исти прашалници, но посебно поделени. Резултатите од истражувањето беа табеларно сумирани, споредени и обработени со помош на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција кои помогнаа во утврдувањето на поврзаноста помеѓу варијаблите од истражувањето.

Основната хипотеза на ова истражување гласеше: „*Правилно наградување на вработени доведува до самоиницијативно подигнување на нивна мотивација и самомотивација и постигнување на поголем успех во работењето*“.

Докажувањето на хипотезата беше извршено преку пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот<sup>7</sup>:

$$\chi^2 = \sum \frac{(\square_{\alpha} - \square_{\alpha})^2}{\square_{\alpha}}$$

При што:

<sup>7</sup>Мицески Т. (2010), Здравствена статистика, УГД-Економски факултет, Штип



$f_i$  – испитуваните фревенции добиени при истражувањето;  
 $f_o$  – теоретски фреквенции (фреквенции кои се очекувани при одредена хипотеза);

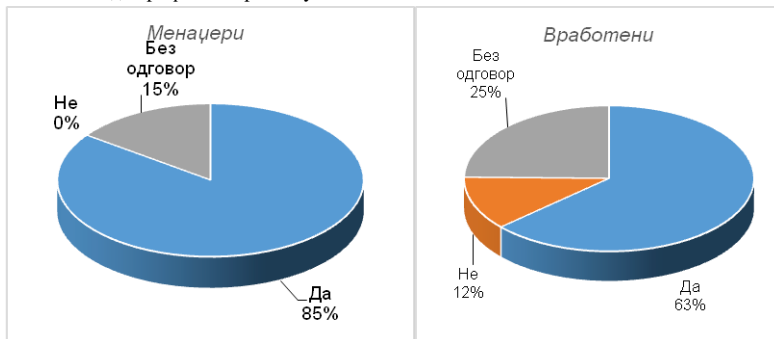
1. Првото прашање гласеше: „Дали сте задоволни од наградувањето во организацијата?“

Следат одговорите и пресметките, дадени во табеларни, графички и пресметковни форми.

Табела 2. Задоволство од наградувањето во организацијата  
 Table 2. Pleasure from rewarding in the organization

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Задоволство од наградувањето во организацијата?	Да	23	85 %	49	63 %
	Не	0	0 %	9	12 %
	Без одговор	4	15 %	19	25 %
	<b>Вкупно</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
<b><math>\chi^2 = 16,460</math></b>					

Следи графичко прикажување:



Слика 1. Задоволство од наградувањето во организацијата  
 Figure 1. Pleasure from rewarding in the organization

Од табеларниот, како и од графичкиот приказ може да се согледа дека најголем дел од испитаниците сметаат дека во нивната организација има задоволство од наградување, со тоа што постои разлика во исказите на менаџерите 85%, а додека овој процент кај испитаните вработени е помал и изнесува 63%. А пак негативно и без одговор кај менаџерите кај менаџерите има само 15% и тоа без негативен одговор, а кај вработените овој број е значително поголем и изнесува 37%.

Еве ги и пресметаните вредности на  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} = 16,460 > \chi^2_{0,05} \text{ (таблично)} = 5,991$$

$$C = 0,276$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,276, што значи дека постои слаба меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

2. Второто прашање беше: „Дали во организацијата се применува правилен систем за наградување?“

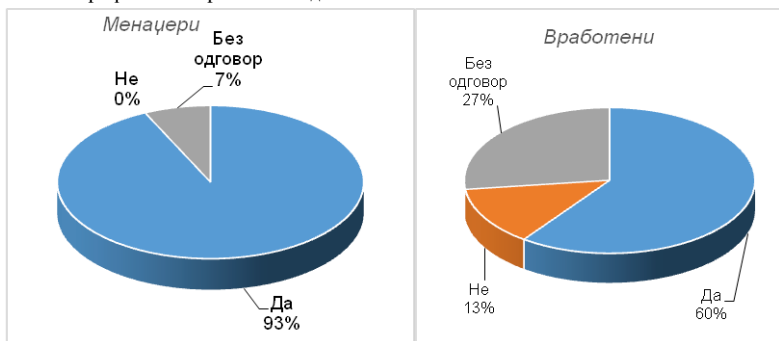
Следат направените пресметки прикажани табеларно, графички и пресмековно.

Табела 3. Применување на правилен систем за наградување

Table 3. Applying the proper rewarding system

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Применување на правилен систем за наградување	Да	25	93 %	46	60 %
	Не	0	0 %	10	13 %
	Без одговор	2	7 %	21	27 %
	<b>Вкупно</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
<b><math>\chi^2 = 31,882</math></b>					

Графичкиот приказ е следниов:



Слика 2. Применување на правилен систем за наградување  
 Figure 2. Applying the proper rewarding system

И во ова прашање повторно мнозинство на испитаниците од двете групи се изјасниле дека се применува правилен систем за наградување. Но, сепак, од испитуваните менаџери 93% сметаат позитивно, додека кај вработените тој процент е 60%. Системот не е јасен за 7% од испитаните менаџери и е негативен и нејасен за 40% од вработените.

Пресметаните вредности на  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05 \text{ (пресметано)}} = 31,882 > \chi^2_{0,05 \text{ (таблично)}} = 5,991$$

$$C = 0,371$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,371, што значи дека постои слаба – умерена меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

3. Третото прашање беше: Дали сметате дека се применувани исти принципи и критериуми за наградување кон сите вработени?

Направените пресметки ги искажуваат следниве податоци:

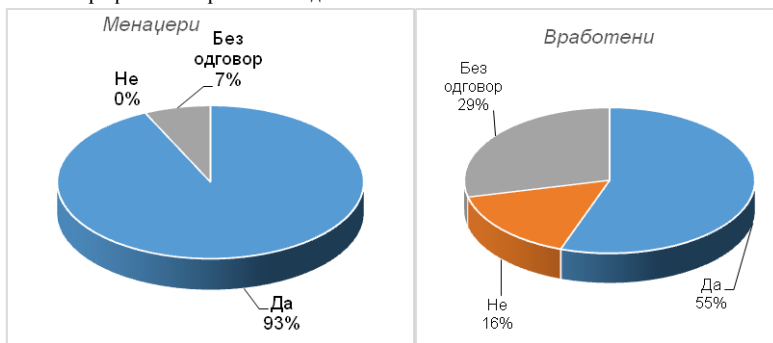


Табела 4. *Применување на исти принципи и критериуми за наградување*  
Table 4. *Applying the same principles and reward criteria*

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека се применувани исти принципи и критериуми за наградување кон сите вработени?	Да	25	93 %	43	56 %
	Не	0	0 %	12	16 %
	Без одговор	2	7 %	22	29 %
	<b>Вкупно</b>	<b>27</b>	<b>100 %</b>	<b>77</b>	<b>100 %</b>

**$\chi^2 = 31,882$**

Графичкиот приказ е следниов:



Слика 3. *Применување на исти принципи и критериуми за наградување*  
Figure 3. *Applying the same principles and reward criteria*

И во ова прашање повторно мнозинство на испитаниците од двете групи се изјасниле дека се применуваат исти принципи и критериуми за наградување. Но, сепак, од испитуваните менаџери 93% сметаат позитивно, додека кај вработените тој процент е 56%. Негативно и овде не одговорил ни еден од испитуваните менаџери, а без одговор биле 7% од испитаните менаџери. Од вработени негативно и без одговор биле 45% испитаници.

Пресметаните вредности на  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 37,788 > \chi^2_{0,05} (\text{таблично}) = 5,991$$

$$C = 0,399$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,399, што значи и овде постои слаба –умерена меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

Од сите одговори на испитаните менаџери и вработени може да се заклучи дека не се потврди поставената хипотеза дека *правилно наградување на вработени доведува до самоницијативно подигнување на нивна мотивација и самомотивација и постигнување на поголем успех во работењето.*

Реално е дека системите за наградување во истражуваните организации не се доволно флексибилни за унапредување на задоволството кај вработените од наградата и



покрај тоа што токму наградата се покажува како клучен фактор за задоволство. Менаџерите постојано имаат прикажувани попозитивни одговори од вработените што укажува на тоа дека можеби тие така ги перцепираат состојбите во однос на вработените.

Сепак овде се работи за многу мал број на испитаници и не може да се донесе генерален заклучок на ниво на цело стопанство, но покрај тоа се добива одредена можеби приближна слика.

### **Поглед кон креирање на стратегија за правилно наградување на вработените во организацијата за подобро мотивирање и самомотивирање**

Напредувањето и развојот на кариерата, перспективите и можностите за остварување на личните амбиции и цели во професионалниот развој и кариерата, се сметаат за значаен фактор на индивидуална мотивација и успешност. Создавајќи претпоставки за усовршување и развој, менаџментот на организацијата создава и претпоставки за зголемување на индивидуалната мотивација и успешност. Поради тоа што мотивацијата за работа е поврзана и со личното задоволство, секој поединец би морал да има активна улога во подигнување на својата мотивација. Ако менаџерите се одговорни за создавањето на поволен и мотивирачки амбиент за работа, поединците би морале да бидат одговорни за самомотивирање, односно за подигнување на својата мотивација за работа на повисоко ниво.

Со цел да се зголеми мотивираноста и самомотивираноста на вработените во организациите, а со тоа и да се подобрат и деловните резултати неопходно е во организациите да постои: задоволство од наградувањето во организацијата преку примена на правилен систем за наградување и примена исти принципи и критериуми за наградување кон сите вработени.

#### **Заклучок**

Успешните организации ги гледаат вработените како главен ресурс за својот развој. Во овој контекст најзначајно е ефикасното управување со нивните потенцијали. Мотивацијата и задоволството на вработените стануваат клучни прашања на модерната организација.

Важен елемент за управување со човечките ресурси во успешните организации е, пред сè, системот за мотивирање на вработените. Во контекст на управувањето со човечките ресурси се развиваат разни модели и системи за мерење на задоволството и мотивацијата на вработените.

Заедничка цел на системот за мерење на задоволството и мотивацијата на вработените е настојувањето кај секој поединец да се развие чувството дека сите споделуваат заедничка судбина и да се прават постојани напори преку материјални и нематеријални стимулации да се ослободи креативниот потенцијал на вработените.

Организациите најчесто се одлучуваат за материјална мотивација, бидејќи работникот може да ги потроши средствата за она што му е најмногу потребно. Но, покрај ова, менаџерите треба да се трудат да дознаат што сакаат вработените и што им треба, за да дополнително ги мотивираат со примена на различни облици на нематеријални средства.



### Користена литература

1. Мицески.Т. (2010), Здравствена статистика, УГД-Економски факултет, Штип
2. Kulic, Z. Vasic, M. (2007) “Menadzment ljudskih resursa”, Banja Luka
3. E.H. Schein (1975) “Organizational Psychology”, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
4. P. Sikavica i M. Novak (1993) Poslovna organizacija, Zagreb, Informator
5. Leposava Grubić-Nešić (2009)“Razvoj ljudskih resursa”, AB Print, Novi Sad
6. Dušan Ristić i saradnici,(2008)“Upravljanje promenama”, Cekom, Novi Sad
7. Doc dr. Smilja Rakas,(2002)“Sociologija menadzmenta”, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd

*Креирање на стратегија за правилн онаградување на вработените во  
организацијата*



## ВЛИЈАНИЕТО НА МОТИВАЦИЈАТА ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ

1. Тајјана Ѓорѓиевска<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
tanja\_gj@yahoo.com

2. Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

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

### Апстракт

Денес тимското работење е важен фактор во работењето на организациите кои настојуваат да ја подобрат продуктивноста и општата конкурентност на пазарот. Современите претпријатија не можат да функционираат и да се развиваат без соработка, доверба и поврзување на идеи, интереси, цели и акции.

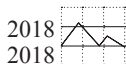
Тимска работа е услов за меѓусебно запознавање и користење на претходните особини карактеристични за секој член на тимот. Поради тоа нема ни опстанок, ни развој на поединецот и на претпријатието без тимска работа.

Всушност, ефикасност и ефективност во остварување на заеднички цели на членовите во тимот е во неразделна врска и пропорционална со нивното задоволство при работење, мотивираност и приврзаност кон тимот и работа.

Мотивација, всушност, е процес на раздвижување на активност на човекот т.е. насочување на неговата активност заради постигнување на одредени цели со кои ќе се задоволат одредени потреби.

Во трудот е посветено вниманието на тимското работење и влијанието на мотивацијата за неговото ефикасно и ефективно работење.

**Клучни зборови:** тим, членови, мотивација, влијание, ефикасност, ефективност.



## IMPACT OF TEAMWORK MOTIVATION

1. Tatjana Gjorgjievska<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Economics, University "GoceDelchev", Stip  
tanja\_gj@yahoo.com

2. Prof. Trajko Micevski<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip  
trajko.miceski@ugd.edu.mk

### Abstract

Today, teamwork is an important factor in the work of organizations that strive to improve productivity and overall competitiveness in the market. Modern enterprises can not function and develop without cooperation, trust and linking ideas, interests, goals and actions.

Teamwork is a requirement for getting to know each other and using previous features specific to each team member. Therefore there is neither survival nor development of the individual and the enterprise without teamwork.

In fact, efficiency and effectiveness in achieving the common goals of the team members is inextricably linked and proportionate to their satisfaction in working, motivating and adhering to the team and work.

Motivation is actually a process of moving human activity, i.e. directing its activity in order to achieve certain goals that will meet certain needs.

The paper focuses on teamwork and the impact of motivation on its efficient and effective operation.

**Keywords:** *team, members, motivation, influence, efficiency, effectiveness.*





## Вовед

Во современото деловно опкружување претпријатијата за да опстанат и се развиваат најнапред е потребно да ги водаат соодветни-менаџери лидери кои знаат да работат тимски и со висока мотивација на вработени.

Имено, мотивација и тимска работа на вработени се клучни фактори од кои зависи неговиот успех.

Познавање на човековата мотивација е клуч за разбирање на законитостите на човековото функционирање воопшто, па и во внатрешноста на организацијата.

Мотивација, всушност, е процес на раздвигување на активност на човекот т.е. насочување на неговата активност заради постигнување на одредени цели со кои ќе се задоволат одредени потреби. Мотиви се внатрешни предизвикувачи на акција, односно движечки сили кои предизвикуваат активност, ја насочуваат и управуваат со неа.

Во денешни услови тимовите се исто така незаменливи во работењето на организациите за подобрување на продуктивноста и општата конкурентност на пазарот. Тимска работа е услов за меѓусебно запознавање и користење на претходните особини карактеристични за секој член на тимот.

Поради важноста на тимското работење и мотивацијата во поттикнување на членовите во тимот и нивно мобилизирање за остварување на тимските цели и подобрување деловен успех на претпријатието, во овој труд преку теоретско и емпириско истражување ќе се обрне посебно внимание со фокус на тие фактори.

## 1.Осврт кон тимот и неговите карактеристики

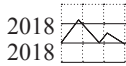
Тимот е збир од две или повеќе личности кои меѓусебно соработуваат или ја координираат својата работа за остварување на посебна задача<sup>1</sup>.

Оваа дефиниција има три компоненти. *Прво*, во тимот е потребно да постојат најмалку две или повеќе личности, но не е пожелно да биде над 15 личности. *Второ*, членовите во тимот имаат нормални интеракции, затоа личностите кои не соработуваат не можат да го сочинуваат тимот. *Трето*, луѓето во тимот ги делат перформансните цели<sup>2</sup>.

Така *тимот* може да се дефинира како работна група која е настаната во рамки на организацијата со цел да се изврши одредена задача во одреден временски период со голема меѓусебна соработка и координација на сите негови членови. Тимот вклучува

<sup>1</sup> Carl E. Larsen and Frank M.J. LaFasto, *Team Work* (Newbury Park, Calif., Sage, 1989) p.125

<sup>2</sup> Carl E. Larsen and Frank M.J. LaFasto, *Team Work* (Newbury Park, Calif., Sage, 1989) p.126



личности кои ги имаат потребните способности, знаење, вештини за извршување на одредена задача.

Тимовите во организацијата имаат свои карактеристики кои кои се значајни за внатрешните процеси и тимскиот резултат. Постојат две карактеристики кои се особено значајни за менаџерите и тоа:

- Големина на тим,
- Улога на членовите во тимот.

Менаџерот мора да го испланира бројот на членовите во тимот, па потоа и да ги определи карактеристиките кои се бараат од членовите. Според искуството големината на тимот зависи од дејноста на организацијата, видот на задачата и опкружувањето во кое тимот функционира<sup>3</sup>.

Еден тим за да биде успешен подолг временски период мора да биде структуриран така да може да се управува со работата на членовите и извршувањето на нивните задачи.

Во успешни тимови, барањата за остварување на задачите и социјалната сатисфакција се сретнуваат со појава на две улоги на членови на тим и тоа: улога на специјалисти за задачи и социоемоционални улоги<sup>4</sup>.

Луѓето кои ја играат улогата на **специјалисти за задачи** поминуваат време и вложуваат енергија за да му помогнат на тимот во остварување на поставените цели. Тие вообичаено го имаат следниве карактеристики:

- *Даваат иницијатива*: предлагаат нови решенија за проблемите во тимот;
- *Даваат мислења* за решавање на задачите и даваат отворен feed back на другите мислења (отворени се прифаќање на мислења и на другите членови);
- *Бараат информации* т.е. факти за релевантните задачи;
- *Сумираат* - дополнуваат идеја заради сумирање на перспективата;
- *Поттикнуваат* - го поттикнуваат тимот за акција кога има опаѓање на интересот.<sup>5</sup>

Луѓе кои ги прифаќаат **социоемоционалните улоги** ги поддржуваат емоционалните потреби на членовите на тимот и помагаат за зголемување на социјалниот ентитет. Тие го изразуваат следново однесување:

---

<sup>3</sup>M.E., *Group Dynamics*, 3 ed.(New York: McGraw-Hill 1981), and G. Manners, *Another Look at Group Size, Group Problem Solving and Member Consensus*, *Academy of Management Journal* 18(1975) 715-724

<sup>4</sup>George Prince, *Recognizing Genuine teamwork*, *Supervisory Management* (April 1989)

<sup>5</sup>Robert A Baron, *Behavior in Organization*, 2d ad (Boston Allyn& Bacon, 1986)



- *Поттикнуваат* - респективни се за идеите на другите, ги фалат и храбрат и другите да го зголемат својот придонес;
- *Хармонизација* - ги ускладуваат групните конфликти, им помагаат на скараните членови да постигнат договор;
- *Намалуваат тензии* - создаваат смеење или пак на друг начин ги покажуваат емоциите кога групната атмосфера е под тензија;
- *Следат* - одат заедно со тимот и прифаќаат идеи од другите членови на тимот;
- *Компромис* - сакаат да го променат сопственото мислење како би ја одржале хармонијата во тимот.

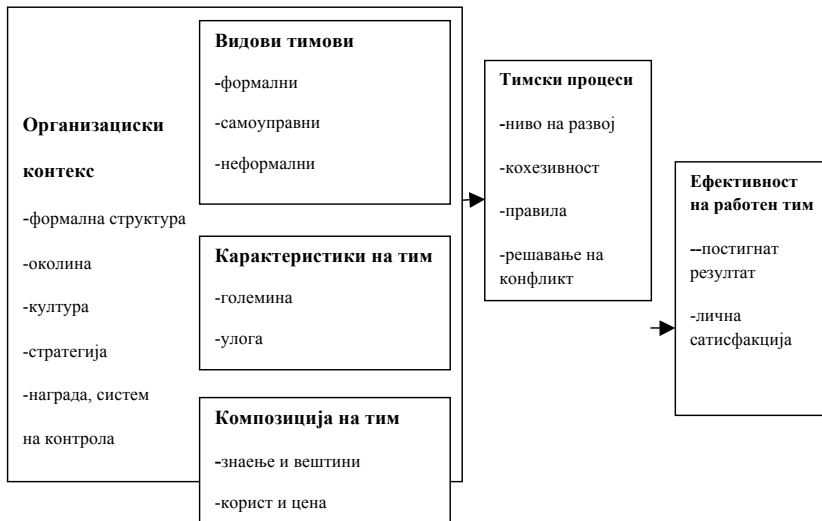
Значајно за менаџерите е да запомнат дека ефикасните тимови мораат да имаат луѓе во две улоги: улоги за специјалисти за задачи и социоемоционални улоги. Забавата и социјалното ангажирање се исто значајни за ефикасност на тимот. Менаџерите треба исто така да знаат дека некои луѓе остваруваат повеќе резултати во една улога, некои се вклучуваат спрема социјалното ангажирање, а други спрема ангажирање во извршување на задачи. Добро балансиран тим ќе постигне најдобри резултати на долг период, бидејќи членовите на тимот ќе бидат лично задоволни и ќе дозволат да се извршат задачите на тимот.

### 1.1. Ефикасност на тим

Ефикасноста на работниот тим се базира на два компоненти и тоа: продуктивен производ и лична сатисфакција<sup>6</sup>. Сатисфакција се однесува на способноста на тимот да ги задоволи потребите на членовите на тимот и да ги задржи своите членови и нивното ангажирање. Постигнатиот резултат се однесува на квалитет и квантитет на задачите постигнати од страна на тимските цели. Некои од факторите за ефикасност на тим се претставени на сликата подолу:

---

<sup>6</sup>Eric Sundstrom, Kenneth P. De Meuse, and David Furtell, *Work teams*, American Psychologist 45(February 1990), 120-133



Слика 1. Модел на ефикасност на работен тим<sup>7</sup>

Image 1. Performance model of the working team

Фактори кои влијаат на ефикасност на тимот започнуваат со организациски контекст.

Организациски контекст во кој групите работат вклучуваат фактори како што се: структура, стратегија, околина, култура и системско наградување<sup>8</sup>. Тука менаџерите ги одредуваат тимовите.

Значајни карактеристики на тим се: вид на тим, структура на тим и композиција на тим. Фактори како што се: различност на тим, структура на тим во однос на пол и вид, како знаење, вештини, пристапи и др. можат да имаат големо влијание на тимскиот процес и ефикасност<sup>9</sup>. Менаџерите мораат да одлучат кога да формираат постојан тим во формална структура, а кога да користат тимови за одредени задачи. Големината на тимот

<sup>7</sup>Deborah L. Gradstein, *Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness*, Administrative Science Quarterly 29(1984), p. 499

<sup>8</sup>Deborah L. Gradstein, *Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness*, Administrative Science Quarterly 29(1984), 499-517

<sup>9</sup>Dora C. Lau and J. Keith Murnighan, *Demographic Diversity and Faultiness: The Compositional Dynamics of Organizational Groups*, Academy of Management Review 23, no.2 (1998), 325-340



и улогата се исто така многу значајни. Менаџерите мораат да утврдат дали тимот е најдобар начин за да се оствари поставената задача, како и да знаат да управуваат со нивото на развој, кохезивноста, правилата и конфликтите за да постигнат ефикасен тим.

## 1.2. Конфликти во рамки на тимот

Тимскиот работење се карактеризира и со конфликти. Конфликти можат да настанат меѓу членовите во тимот или меѓу еден или друг тим. Конфликти се односи на антагонистична интеракција во кој еден дел се обидува да ја блокира интеракцијата или целите на друг дел<sup>10</sup>.

Исто така и, конкуренција, која е ривалска меѓу поединци или тимови може да има високо влијание за настанување на кофликтни состојби, бидејќи ги поттикнува луѓето на остварување на високи перформанси<sup>11</sup>.

Некои конфликти можат да доведат до носење на подобри одлуки, бидејќи се развиваат повеќе дискусии. Други, пак, конфликти се јавуваат како афективно-мотивациски процеси кои негативно влијаат на успешно функционирање на тимот. Кај таквите конфликти доаѓа до побавно функционирање на тимот, бидејќи различни информации доведуваат до судир. Додека трае овој судир односно несогласување, процесот на меѓусебна комуникација не води до соработка туку до омаложување, опкружување и потценување на спротивната страна.

Конфликтите се многу сложени и постојат различни гледишта и голем број на предрасуди, во зависност од видот на конфликтот и област во која конфликтот се појавува и тоа<sup>12</sup>.

1) *Конфликтите можат да бидат и конструктивни и деструктивни.*

Конфликтите се конструктивни кога поттикнуваат искажување на проблеми и наоѓање на нови решенија, а деструктивни кога ги превртуваат спротивните страни едни спрема други и водат кон ескалација на судирот.

2) *Страните во спорот имаат компетативни и кооперативни интереси.*

Луѓето се натпреваруваат како би се покажале подобри од другите, но исто така и соработуваат како би ги постигнале своите цели. Ако не успее тоа и една

<sup>10</sup>Stephen P. Robins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1974)

<sup>11</sup>Daniel Robey, Dana I. Farrow and Charles R. Franz, *Group Process and Conflict in System Development*, Management Science 35(1989) 1172-1191.

<sup>12</sup>Deutsch, M. (1991): *Subjective features of conflict resolution: Psychological, Social and cultural influences*, u: Vauryunene R.(Eds): *New directions in conflict theory: Conflict resolution and conflict Transformation*, London, Sage, pp. 26-54.



страна навладее тоа води кон поголем судир и деструктивни последици, а соработката води до компромис кое не претставува решение за конфликтната ситуација туку избегнување на судир.

- 3) *Конфликтите можат да бидат когнитивни или афективни.* Когнитивните конфликти во атмосфера на меѓусебна доверба ги поттикнуваат учесниците слободно да ги изразат своите ставови и позиции и слободно да ги разменат информациите со другите членови од тимот. Меѓутоа, ако овие когнитивни конфликти се испреплетени со афективни конфликти тогаш имаме ситуација на сериозна криза во тимската работа. Афективните конфликти доведуваат до негативна реакција на одделни членови и со нив е тешко за управување.
- 4) *Страните во судирот имаат одреден степен на нормативна стега* или алка кој ги регулира односите меѓу страните во конфликтот. Доколку оваа нормативна алка е добро поставена и одговара и на двете страни во судирот, тогаш процесот на управување со конфликти е добро регулиран.
- 5) *Релативната моќ на страните во судирот.* Доколку е поголема разликата во моќ меѓу двете страни, тогаш конфликтот се заталашкува бидејќи навладува моќта на појаката страна за решавање на конфликтот. Доколку моќта е изедначена во тој случај можноста за поголеми судири е поголема.
- 6) *Способности и вештини на страните во судирот.* Тука станува збор за способности и вештини кои им помагаат на спротивставените страни да го доведат процесот на преговарање до саканата цел. Овие вештини се стекнуваат со едукација и им помагаат на менаџерите за конструктивно решавање на судирите.

## 2. Мотивирање на членови во тим

Постојат бројни пристапи за мотивирање на луѓето кои работат во тимови како што се: стратегија на правилно наградување, доверба, правилен однос, лидерство, еманципација, повратна информација, тимска награда, пофалби, *добронамерни двонасочни дискусии и слично.*

*Правилната стратегија за наградување во тимови* може да ја развие тимската работа. Наградите се ефективни за поттикнување на вработените да даваат идеи и да учествуваат во процесот на подобрување. Со растечкиот акцент на тимската работа многу организации бараат подобри начини на поврзување на тимската работа со компензација како на пример: награда за тимска работа и индивидуалните награди. Поединечно засновани стапки вклучуваат индивидуална плата поврзана со изведба и вештина.

Наградите базирани на тим влијаат на бизнис перформансите, конкурентност и ефикасност, а исто така влијаат и на вклученост, комуникација и посветеност на вработените. Тоа укажува на тоа наместо индивидуални и групни стимулации, комбинација на двоинтензивна стратегија може да биде поефикасна во мотивирање на перформанси на индивидуално ниво и соработка во тимско ниво<sup>13</sup>.

*Еманципација во тимот* овозможува членовитево тимотда постигнат повисоко ниво на продуктивност, квалитет и развијат меѓусебно задоволство. Така на пример обуката на работни групи и развивањето на чувството за припадност во тимот, создава високо ниво на задоволство од работа, раст и самоактуелизација, како и им овозможува на членовите да ги зголемат своите кооперативни и иновативни способности.

*Обуки во тимови* се јавува како потреба за надградување на знаењата, способностите и однесувањето. Левер ја истакнува потребата на луѓето за здобивање со вистински вештини и знаење кои се мотивирани да работат ефикасно<sup>14</sup>. Обуката треба да ги исполни главните цели за цврсти и солидни можности што им се даваат на членовите на тимот. Таквите обуки ќе создадат тимски дух, ќе ги направат членовите да сфатат колку се важни и да веруваат дека имаат доволно способности за постигнување на заедничка цел на организацијата.

*Различни типови на тим* - различни типови на тим бараат различни мотивирачки методи. Имаме работни, паралелни, проектни и менаџерски тимови, но во практика се користат и некои други видови на тимови, како што се автономните тимови. Автономната работна група и самоуправните работни тимови развиваат одговорности и ги задоволуваат човековите потреби. На пример: доброволно формирани работни тимови имаат повисока работна мотивација и подобри перформанси. Тие често спонтано се собираат заедно на работа, дури и во слободно време. Повеќето членови ја делат одговорноста со цел да ги зголемат и квалитетот и квантитетот на продуктивноста преку засегнати напори.

### **2.1. Поттикнувачи на мотивација во рамки на тим**

Современите претпријатија не можат да функционираат ниту пак да се развијат без соработка, доверба при усогласување на идеите, без цели и акции. Тимската работа е услов за меѓусебно запознавање и за користење на карактеристиките од секој член на тимот. За да еден тим биде успешен треба неговите членови правилно да бидат мотивирани. За

---

<sup>13</sup>Mohrman, A.M, Mohrman, S.A., and Lawler, E.E. (1992). *The Performance Management of Teams*, in Bruns, W.J. Jr (Ed.), *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. *Harvard Business School Press, Boston, MA*, pp. 217-41.

<sup>14</sup>Lawler, E.E. (2003). *Managing Change. Vision to Venture: Work Team Coaching Bi-weekly*, Vol. 1, No. 21.



мотивирање постојат повеќе поттикнувачи како што се: однесувањето на менаџерот, информираноста, работната атмосфера, вклученост и активност на вработените и слично.

### **2.1.1. Однесување на менаџер како идеал за вработените**

Вработените се чувствуваат уморни од незадоволителни лидери и сакаат да изберат лидер по нивна сопствена желба. Лидерството е посебен придонес во една организација. Менаџерот е лидер кој во голема мера може да влијае врз вработените и да ги инспирира правилно да функционираат во една организација. Бидејќи менаџерот е координатор и оперативен регулатор тој мора да ги познава и да ги користи способностите на секој работник за соработка, за доверба, за усогласување на идеите, интересите, целите и акциите. Еднаквоста, љубезноста и праведноста кај секој менаџер ги прави лојални неговите вработени. Кај менаџерот мора да постои иницијатива т.е. мора да работи заедно со својот тим, да ги користи заедничките сили на тимот како и својата лична визија при наоѓање на решенија и делување во насока на остварување на поставените цели. Тој треба да создаде атмосфера на ентузијазам во која поединци ќе бидат поттикнати да се изразат, да бидат задоволни, да развијат самопочитување и да се чувствуваат како составен дел на тимот. Менаџерот треба да им даде поддршка на членовите од тимот, а тоа значи дека е заинтересиран за нив, дека е пријателски расположен и е подготвен да ги поддржи. Со тоа вработените ќе имаат верба во менаџерите, повеќе ќе бидат мотивирани во својата работа и ќе се зголеми комуникацијата меѓу нив и менаџерите. Под услов да се воспостави координативен однос помеѓу раководители и вработени би можела да помогне јасно да се одразат перформансите на работата и да се постигнат високи перформанси на крајот <sup>15</sup>.

### **2.1.2. Информираност**

Унапредени комуникациски системи им помагаат на вработените да разберат што се очекува од нив и да ги охрабри вработените да преземат поголема одговорност за нивните нивоа на вештини и перформанси. Проценките, состаноците на одделенијата и информативните разговори се различни видови на комуникациски форми за менаџерите да поставуваат јасни лични цели за индивидуалните вработени, бидејќи вработените можат да добијат повратни информации за нивната работа на редовните состаноци на тимот и јасно да ги знаат своите предности и слабости за идното подобрување. Позитивната рефлексива за членови на тимот може да помогне да се постигне соработка на високо ниво. Повратна

---

<sup>15</sup>Tjosvold, D., and Wong, A.S.H. (2000). The Leadership: Building Teamwork with and among Employees. *Leadership & Organization Development Journal*, 21/7, pp. 350-354.





информација од 360 степени е алатка за оценување на перформанси, која вклучува повратна информација од претпоставени, врстници, внатрешни и надворешни корисници, подредени, па дури и самооценувачи. Оваа повратна информација го прави системот на оценување поефикасен и ја отвора комуникацијата. Исто така оваа форма на фидбек може да ги идентификува потребните обуки и развој и да ја зголеми продуктивноста.

### ***2.1.3.Работна атмосфера односно меѓучовечки односи***

Луѓето поголемиот дел од животот го поминуваат на работа и во работното опкружување треба да градат позитивни односи кои се неопходни за создавање на подобра животна средина. Работната атмосфера која владее во тимот треба да биде пријатна, секој член да се чувствува како дел од тимот. Внатре во тимот да постои заедничка клима, која е неопходна за членовите да си веруваат едни на други и на тој начин тие можат да се фокусираат на постигнување на целта. Кога работат во опкружување во кое сите се посветени на квалитетот и каде што гледаат дека нивната работа придонесува во остварување на целите на организацијата тие создаваат работна средина која може да биде мотиватор за извршување на работа под релативно стабилни услови за работа.

### ***2.1.4.Вклученост и активност на вработените***

Одлуките не можат да бидат ефективни доколку оние кои ги применуваат не бидат вклучени во процесот на нивното донесување. Кога членовите на тимот учествуваат во решавање на проблемот тие го гледаат како „нивен сопствен“ и стануваат мотивирани за негово спроведување и на тој начин обезбедуваат психолошка основа за успех. Сè додека целите на тимот се поставуваат како „тимски одлуки“ секој член на тимот ќе настојува да оствари висок степен на идентификација на сопствено его со тие цели поради сопственото учество во процесот на одлучување. Членовите на тимот го пренесуваат меѓусебниот ентузијазам еден на друг, комуникацијата меѓу членовите ја поттикнува нивната натамошна мотивираност за креирање на нови идеи и секој поединец има увид во идеите на другите членови така што креативната комбинација на тие идеи може да даде добри резултати.

### ***2.1.5.Прифаќање на мислења, предлози на личности за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став***

Секој поединец во себе носи многу информации и знаења. Секој проблем кој се решава во тимот нуди голем број на решенија, бидејќи секој член на тимот дава сопствено решение. Прифаќање на мислење, предлози и изнаоѓање на насјоодветно решение за



решавање на проблемот ги прави членовите на тимот значајни, а сето тоа придонесува за понатамошна зголемена мотивација која резултира со заеднички изграден правилен став.

## 2.2.Афективни и мотивациони процеси во тим

Во тимот мора да постои јака кохезија. *Кохезијата* се дефинира како привлечност на групата за нејзините членови<sup>16</sup>. Таа претставува сила со која се држат нејзините членови. Имаме две димензии на кохезија и тоа<sup>17</sup>:

- кохезија на задачи,
- меѓучовечка кохезија.

*Кохезија на задачи* се однесува на посветеноста на членовите на тимот во извршување на задачата. Меѓучовечката кохезија претставува приврзаност на тимот и ја олеснува комуникацијата и координацијата на членовите на тимот. Генерално гледано, кохезивни тимови имаат подобро извршување и подобар резултат, но и видот на задачата влијае во која мерка кохезивноста ќе влијае на успешноста на тимот. Има две препораки при градење на кохезивни тимови и тоа:

- да се избере права комбинација на луѓе (емотивно стабилни и екстровертни работници градат кохезивни тимови);
- да се постават јасни норми и цели.

*Колективно расположение* може да се согледува од горе-надолу, при што тимот може да влијае на расположението на поединецот и оддолу-нагоре, каде што поединецот влијае на расположението на тимот. Тимот делува на поединецот благодарение на својата ефикасност, кохезивноста, моралот, мотивацијата и ефикасната комуникација<sup>18</sup>. Во таков тим поединецот се чувствува приспособен и емоционално стабилен.

Поединецот делува на тимот со изедначување на емотивна состојба и predispoziciите<sup>19</sup>. Во некои ситуации хетерогеноста е добредојдена во тимот како и комплементарноста на афективното реагирање (песимисти наспроти оптимистите). Најчесто групното расположение е производ на подеднаквото придонесување на сите членови, но некогаш се случува да некој член со негативното расположение е способен да го промени тимското расположение на полошо<sup>20</sup>.

<sup>16</sup>Evans, C. R., & Jarvis, P. A. (1980): *Group cohesion: A review and re-evaluation*, Small Group Behavior, 11, 359–370, str.360

<sup>17</sup>Gross, N. & Martin, W. E. (1952): *On group cohesiveness*, American Journal of Sociology, 57, 546–554

<sup>18</sup>Shaw, M. E. (1976): *Group dynamics*, New York, McGraw-Hill

<sup>19</sup>Schneider, B. (1987): *The people make the place*, Personnel Psychology, 40, str. 437–453.

<sup>20</sup>Barsade, S. G. (2002): *The ripple effect: Emotional contagion in groups*, Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 4., str. 644-675.



Заедничко верување на тимот за неговата ефикасност се нарекува *колективна ефикасност* и поконкретно тоа означува заедничко мислење на тимот за нејзините колективни способности да организираат и спроведат работа кој е неопходен за постигнување<sup>21</sup>. Истражувањата потврдуваат за поврзаноста меѓу колективната ефикасност и успешноста на тимската работа.

Додека, пак, конфликти и отцепување се процес кој имаат спротивен правец од синергичните процеси кои влијаат на успешно функционирање на тимот. Тие се составен дел од појавите поврзани со тимот бидејќи во тимот се одвиваат процеси во два правца, едни се дивергентни или центрифугални (извор на конфликти), а други се конвергентни или центрипетални (извор на соработка). Конфликтите негативно делуваат на тимовите и нивниот карен резултат, па затоа менаџерите вложуваат труд во стратегии за управување со конфликтите. Разликуваме два начина за управување со конфликти и тоа.

- превентивно,
- реактивно.

За менаџерите е значајно да прават разлики помеѓу когнитивниот и афективниот конфликт. За топ менаџмент тимовите е значајно кога имаат когнитивни конфликти бидејќи тоа значи дека има можност за несогласување околу содржината на задачите и начините на нивното остварување. Меѓутоа, когнитивните конфликти за да имаа позитивно дејство е неопходно афективните конфликти да бидат на ниско ниво. Таква ситуација имаме кај тимови кај кои постои голема меѓусебна доверба.

### 3. Емпириско истражување

Ова истражување е насочено кон согледување на ефективност и ефикасноста во работењето на тимовите, а со тоа и остварување на крајната цел и зголемена успешност на организациите.

Предмет на ова теоретско и емпириско истражување е значењето на тимската работа како и нивото на ефикасност и ефективност на извршување на задачите од страна на тимовите поради фактот што успешноста на тимовите на крај го одредува и севкупните перформанси на организацијата.

Основна цел на истражувањето е да се согледаат придобивките и бенефитите од примената на тимска работа во организациите, сè со цел унапредување на извршувањето и зголемена ефективност и ефикасност во работењето.

---

<sup>21</sup>Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: W. H. Freeman



Основната или главна хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека *правилното мотивирање на членовите на тимот влијае позитивно врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацијата.*

За исполнување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражувањето, се комбинирани неколку квантитативни и квалитативни методолошки техники и методи за собирање и обработка на податоците.

Однапред подготвени анкетни прашалници беа доставени во повеќе претпријатија во Куманово и во Скопје, за да се утврди како феноменот на тимската работа влијае на унапредување на нивото на ефикасност и ефективноста на извршување на задачите и севкупниот перформанс на организацијата. За таа цел се идентификуваат и анализираат карактеристиките на ефективните менаџерско-лидерски тимови. Направена е споредба на исказите на вработените и исказите на менаџерите во врска со нивните согледувања на фактичката состојба во организациите во однос на ефективноста на менаџерско-лидерските тимови.

Заради утврдување на поврзаност помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување, ќе ги искористиме  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C).

### ***Емпириско истражување***

Заради поцелосно осознавање и потврдување на истражувањето за оценување и валоризирање на перформансите на вработените се изврши емпириско истражување преку анкетни прашалници на 34 менаџери и 92 вработени.

Притоа беше поставена генералната хипотеза која гласеше дека доколку менаџерот преферира правилно мотивирање на членовите на тимот тоа позитивно ќе влијае врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацијата.

*Првото прашање гласеше:* Дали менаџерот преферира тимско работење? Анализата и пресметката на  $\chi^2$ -тестот добиени од ова прашање ги прикажуваме табеларно – табела 1 и графички – слика 1.

Табела 1. Дали менаџерот преферира тимско работење?

Table 1. Whether correctly evaluate employee performance?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот преферира тимско работење?	Да	29	85%	54	59%
	Не	1	3%	9	10%
	Без одговор	4	12%	29	32%
	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 16,785					

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

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

$$\chi^2_{0,05} = 16,785 \text{ (пресметана)}$$

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

$$C = 0,278 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 16,785 којашто е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  (5,991). Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

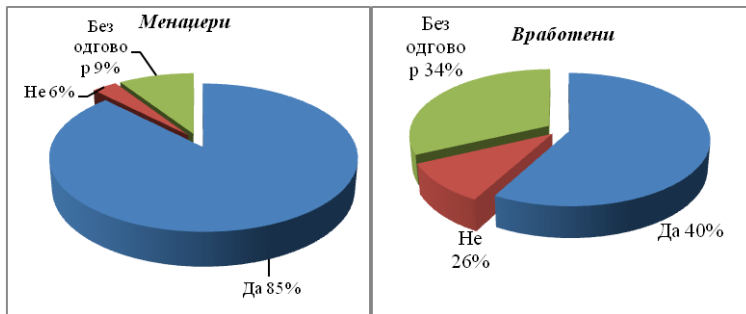
Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,278, којашто значи е многу слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат дека исказите на испитаните менаџери и вработени во врска со ставот дали менаџерот преферира тимско работење меѓусебно се разликуваат.

Најголемиот дел од менаџерите околу (85%) од нив сметаат дека менаџерот преферира тимско работење, додека пак кај вработените тој процент е помал и изнесува 59%.



Додека, пак, 15% од менаџерите се изјаниле со не и со без одговор, а 46% од вработените не се согласуваат со тоа дека во организациите менаџерот преферира тимско работење. Следи графичкиот приказ:



Слика 1. Дали менаџерот преферира тимско работење?

Picture 1. Does the manager prefer teamwork?

Бидејќи генералната хипотеза гласеше дека правилното мотивирање на членовите на тимот влијае позитивно врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацијата, од пресметките се гледа дека може да заклучиме дека генералната хипотезата не се потврдува, врз основа на тоа се оправдува нашето истражување дека правилното оценување ги мотивира вработените за ефективно остварување на целите.

*Второто прашање гласеше:* Дали тимот со кој работи менаџерот е ефикасен и ефективен? Целта на ова прашање е да се оцени дали наградувањето на вработените во организациите е правилно, односно дали се наградуваат вработени кои заслужуваат кои работите ги извршуваат успешно или се наградуваат лица кои не заслужуваат да бидат наградени. Анализата и пресметката на тестот  $\chi^2$  добиени од ова прашање ги прикажуваме табеларно - табела2 и графички - слика 2.



Табела 2. Дали тимот со кој работи менаџерот е ефикасен и ефективен?

Table 2. Is the team with which the manager works efficient and effective?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали тимот со кој работи менаџерот е ефикасен и ефективен?	Да	29	85%	49	53%
	Не	2	6%	11	12%
	Без одговор	3	9%	32	35%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 24,784					

Согласно со одговорите од испитаниците се добиени следниве вредности за  $\chi^2$ -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција:

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

$$\chi^2_{0,05} = 24,784 \text{ (пресметана вредност)}$$

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

$$C = 0,332 \text{ (пресметана)}$$

Се гледа дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 24,784, којашто е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

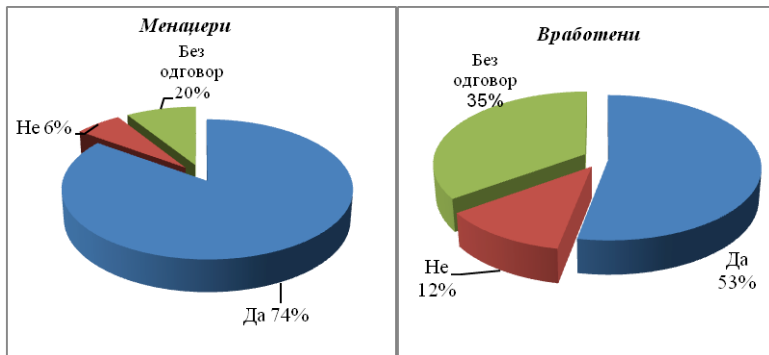
Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,332, што значи слаба поврзаност на одговорите.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со ефикасноста и ефективноста на тимот и се забележува дека исказите на менаџерите се разликуваат од исказите на вработените.

Најголемиот дел од лидерите околу 85% од нив сметаат дека тимовите со кои работат се ефикасни и ефективни, додека пак 53% од вработените сметаат така. Со не се



изјасниле 6% од менаџерите и 12% од вработените. Со без одговор останале 9% од менаџерите и 35% од вработените.



Слика 2. Дали тимот со кој работи менаџерот е ефикасен и ефективен?

Picture 2. Is the team with which the manager works efficient and effective?

И овде можеме да заклучиме дека не се потврдува хипотеза, со што се оправдува нашето истражување.

*Третото прашање гласеше:* Дали во менаџерскиот тим се јавуваат деструктивни конфликти и дали истите навреме и правилно се решаваат од страна на менаџерите?

Централно прашање е дали да се оцени дали во менаџерскиот тим се јавуваат деструктивни конфликти и дали истите навреме и правилно се решаваат од страна на менаџерите. Анализата и пресметката на тестот  $\chi^2$  добиени од прашањата прикажуваме табеларно во табела 3 и графисчки приказ 3.





Табела 3. Појава на деструктивни конфликти во тимот и нивно навремено и правилно решавање од страна на менаџерите

Table 3. The appearance of destructive conflicts in the team and their timely and proper resolution by managers

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во менаџерскиот тим се јавуваат деструктивни конфликти и дали истите навреме и правилно се решаваат од страна на менаџерите?	Да	5	15%	22	24%
	Не	27	79%	36	39%
	Без одговор	2	6%	34	37%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 37,985					

Ако се погледнат пресметките од одговори за двете групи, вредноста која е добиена за  $\chi^2$  тестот и вредноста на коефициентот на контингенција се забележуваат следните податоци:

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

$$\chi^2_{0,05} = 37,985 \text{ (пресметана)}$$

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

$$C = 0,400 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 37,985 којашто е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

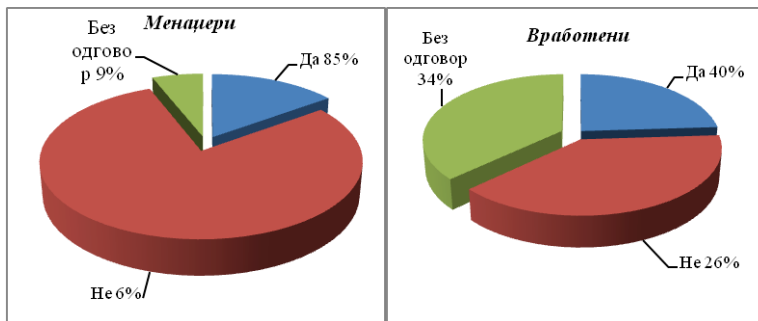
Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,400 којашто значи умерена поврзаност.

15% од менаџерите сметаат дека има појава на деструктивни конфликти во тимот и нивно навремено и правилно решавање од страна на менаџерите, додека пак случајот не е ист со вработените од нив 24% сметаат дека има појава на деструктивни конфликти во тимот и нивно навремено и правилно решавање од страна на менаџерите.



Со тоа дека нема деструктивни конфликти во тимот и нема потреба од нивно решавање се изјасниле 79% од менаџерите и 39% од вработените. И со без одговор останале 6% од менаџерите и 37% од вработените.

Следи графичкиот приказ:



Слика 3. Појава на деструктивни конфликти во тимот и нивно навремено и правилно решавање од страна на менаџерите

Picture 3. The appearance of destructive conflicts in the team and their timely and proper resolution by managers

Од овде можеме да заклучиме дека поставената хипотеза не се потврдува, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба да се обрати големо внимание за правилно функционирање на тимското работење.

#### 4. Преферирање на активности за подобрување на мотивацијата во тимското работење

Тимското работење подразбира меѓусебно почитување и доверба на членовите во тимоти, меѓусебно правилно комуницирање како најважен фактор за успешно реализирање на поставените цели.



Тимската работа значи разбирање на лицата со кои се работи, согледување на нивните позитивни и негативни аспекти, дополнување едни со други, бидејќи никој не може да знае сè.

Доколку се работи тимски, тогаш секој член треба да има свесност за заедништво, со ширење на позитивна енергија меѓусебе. Тимската работа е неопходна. Работејќи во тим полесно се постигнува поставната цел.

Правилната мотивација на членовите на тимот ги прави и успешни тимови и тимската работа. Со тоа тимовите претставуваат движечка сила за остварување на стратешките цели на организацијата. Во средина каде што функционираат успешни тимови, истите придонесуваат за ефикасно мобилизирање на вработените а со тоа и за севкупниот успех на организацијата. Вработените, заедно со своите колеги работаат за да се постигне определен резултат, односно да се остварат поставените цели. Иако вработените имаат свои работни задачи и во голем број на случаи припаѓаат на различни сектори, нивната работа е насочена кон остварување на целите на организацијата во целост. Поради ова терминот тим сè почесто се идентификува во иста смисла како и термините- ефикасност, ефикасност, решение на проблем или успех.

## **5.Заклучок**

Тимовите претставуваат клуч за успех на организациското извршување и извор на конкурентска предност. Оттаму, од исклучително големо значење е сè повеќе организации да ги осознаат предностите на тимската работа како еден од начините за унапредување на извршувањето, зголемена ефикасност и ефикасност во работењето, како и постигнување на подобри резултати во работењето.

Тимовите користејќи го обединувањето на знаењето и вештините на различните членови на тимот и да создадат поголем ефект наспроти поединечниот ефект на членовите, т.е. да остварат позитивна синергија.

Имајќи ја предвид улогата на вработените вклучени во мотивацијата како мотиватори, тимовите ја олеснуваат работата и вработените учествуваат во донесувањето на важни одлуки. Популарноста на тимовите е дека тие се ефикасни средства за менаџментот да ги мобилизираат вработените преку зголемување на нивната мотивацијата.



## Литература

1. Barsade, S. G. (2002): *The ripple effect: Emotional contagion in groups*, Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 4.,
2. Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: W. H. Freeman
3. Carl E. Larsen and Frank M.J. LaFasto, *Team Work* (Newbury Park, Calif., Sage, 1989)
4. Daniel Robey, Dana I. Farrow and Charles R. Franz, ***Group Process and Conflict in System Development***, Management Science 35(1989)
5. Deborah L. Gradstein, ***Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness***, Administrative Science Quarterly 29(1984),
6. Deutsch, M. (1991): *Subjective features of conflict resolution: Psychological, social and cultural influences*, in: Vayrynen R. (Eds): *New directions in conflict theory: Conflict resolution and conflict transformation*, London, Sage,
7. Dora C. Lau and J. Keith Murnighan, ***Demographic Diversity and Faultiness: The Compositional Dynamics of Organizational Groups***, Academy of Management Review 23, no.2 (1998),
8. George Prince, ***Recognizing Genuine teamwork***, Supervisory Management
9. Gross, N. & Martin, W. E. (1952): *On group cohesiveness*, American Journal of Sociology, 57, 546–554
10. Eric Sundstrom, Kenneth P. De Meuse, and David Furtell, ***Work teams***, American Psychologist 45( February 1990),
11. Evans, C. R., & Jarvis, P. A. (1980): *Group cohesion: A review and re-evaluation*, Small Group Behavior, 11, 359–370,
12. Lawler, E.E. (2003). *Managing Change. Vision to Venture: Work Team Coaching Bi-weekly*, Vol. 1, No. 21.
13. M.E., *Group Dynamics*, 3 ed. (New York: McGraw-Hill 1981), and G. Manners, ***Another Look at Group Size, Group Problem Solving and Member Consensus***, Academy of Management Journal 18(1975)
14. Mohrman, A.M, Mohrman, S.A., and Lawler, E.E. (1992). *The Performance Management of Teams*, in Bruns, W.J. Jr (Ed.), *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Harvard Business School Press, Boston, MA,
15. Robert A Baron, ***Behavior in Organization***, 2d ed (Boston Allyn & Bacon,
16. Schneider, B. (1987): *The people make the place*, Personnel Psychology, 40,
17. Shaw, M. E. (1976): *Group dynamics*, New York, McGraw-Hill

18. Stephen P. Robins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1974)

19. Tjosvold, D., and Wong, A.S.H. (2000). The Leadership: Building Teamwork with and among Employees. *Leadership & Organization Development Journal*, 21/7





УДК: 368.03:658.15(4-672ЕУ)  
368.03:658.15(497.7)

Стручен труд

## ИНВЕСТИРАЊЕ НА СЛОБОДНИТЕ СРЕДСТВА НА ОСИГУРИТЕЛНИТЕ КОМПАНИИ И НИВНАТА УЛОГА НА ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ИНВЕСТИТОРИ

### 1. Елена Цветковска<sup>1</sup>

Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[elenacvetkovska@gmail.com](mailto:elenacvetkovska@gmail.com)

### 2. Проф. д-р Ристо Фотов<sup>2</sup>

Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[risto.fotov@ugd.edu.mk](mailto:risto.fotov@ugd.edu.mk)

#### Абстракт

Специфичната карактеристика на осигурителните друштва се состои во прибирање приходи однапред, врз основа на наплатени премии како и врз основа на средства кои се пласирани на финансискиот пазар. Оттука, имајќи предвид дека стекнувањето приноси може да произлезе врз основа на носење на три одлуки, во рамките на финансискиот менаџмент: одлука за инвестирање, одлука за финансирање и одлука за управување со имотот и обврските.

Со развојот и продлабочувањето на финансискиот пазар на осигурителните компании им се отвора значителен простор и можност за инвестирање на слободните средства но едновременно и се изложуваат на значителен степен на ризик. Имајќи го тоа предвид, политиката на вложување и структурата на портфелот стануваат сè позначајни во работењето на осигурителните компании.

**Клучни зборови:** *осигурителни друштва, одлуки на финансискиот менаџмент.*

#### Abstract

The specific characteristics of these institutions is that they collect revenue, in advance, on the basis of collected premiums but also on the basis of funds that they have invested in the financial market. In this regard, emphasis was placed on three basic decisions that every financial manager has to deal with: investment, financing, and management of assets and liabilities.

With the development and deepening of financial markets, insurance companies have considerably bigger investment opportunities of deposited funds, but also a higher degree of risk exposure.

**Keywords:** *Insurance companies, financial management decisions.*

## 1. Осигурителните компании како институционални инвеститори

Улогата на осигурителните компании како институционални инвеститори се разликува од земја до земја. Со години на назад осигурителните компании се најголеми институционални инвеститори во Европската Унија. На пример, во 2013 година вкупниот обем на инвестиции на осигурителните компании достигна износ од преку 8527 милијарди евра, што по обем преставаат околу 59% од вкупниот бруто домашен производ на сите земји на Европската Унија заедно<sup>1</sup>. Осигурителните компании во Европа поседуваат околу 25% од сите државни обврзници што ги издаваат државите членки на Европската Унија, околу 21% од сите европски корпоративни обврзници, како и значителен дел од сите котираны акции и имоти како што е инфраструктурата<sup>2</sup>. Исто така, осигурителните компании во Европа според податоци од 2011 година поседувале околу 11% од банкарскиот долг во еврозоната, 24% од јавниот долг на земјите членки на Европската Унија, 18% од вкупните акции и 14% од хипотекарните обврзници. Осигурителните компании вложувале во инфраструктурни проекти околу 11,7 милијарди евра, во директни заеми на мали и средни претпријатија во вредност од околу 14,1 милијарди евра и приватни акции (тоа се акции кои не се котираны на берза) во вредност од околу 18,9 милијарди евра. Осигурителните компании од Европа управуваат со околу 12% од вкупниот светски финансиски имот. Околу 62% од вкупните инвестиции на осигурителните компании од Европската Унија се компании од Велика Британија, Франција и Германија.<sup>3</sup>

Расположливите податоци укажуваат на тоа дека од вкупната вредност на активата на институционалните инвеститори, во кои се вбројуваат осигурителните друштва, на европскиот пазар, 42% се однесува на осигурителните друштва и 30% на пензиските фондови. Имајќи го предвид основот на портфолио на хартии од вредност компаниите за осигурување живот во развиените земји може да се каже дека тие најголем дел од своите средства ги инвестираат во обврзници, како хартии од вредност, коишто се карактеризираат со помал принос, но и помал ризик во однос на сопственичките финансиски инструменти. Овие компании, со цел да ја максимизираат сигурноста на пласманите и постигнување на одредени даночни олеснувања, се посебно заинтересирани за вложување во државни обврзници. Од друга страна, осигурителните компании од областа на неживотно осигурување релативно поголем дел од своите средства држат во готовина, во готовински еквиваленти и краткорочни хартии од вредност (пред сè во комерцијални записи и

<sup>1</sup>) The Benefits of Insurance, Insurance Europe, Brussels, 2015.

<sup>2</sup>) The Benefits of Insurance, Insurance Europe, Brussels, 2015.

<sup>3</sup>) European Insurance in Figures, Statistics No 50, Insurance Europe, Brussels, December 2014.





државни записи)<sup>4</sup>. Овие компании (од областа на неживотно осигурување) релативно повеќе вложуваат во акции во споредба со компаниите што спроведуваат осигурување живот.

Структурата на инвестициските вложувања е одредена од особините на изворите на финансирање и обврските на осигурување живот и неживотното осигурување, од аспект на нивната рочност и предвидливост:

	Неживотно осигурување	Осигурување живот
Премија	Детерминирани	Детерминирани
Надоместок/сума на осигурување	Стохастички	Предвидливи
Рочност на изворите на средства	Краткорочни	Долгорочни
Рочност на обврските	Краткорочни	Долгорочни

Со оглед на целисходноста на осигурувањето, која се состои во пружање соодветна заштита од ризик, тоа го условува примарното значење на принципот сигурност, па дури потоа принципот на ликвидност и профитабилност за инвестициската политика на осигурителот.

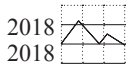
Постигнувањето на оваа основна и главна цел и функција на осигурителните компании, а во функција на обезбедување на сигурност на пласманите, тие (осигурителните компании) пристапуваат кон поделба на својата актива според степенот на ризичност:<sup>5</sup>

Условно ризична актива	Банкарски депозити Државни обврзници Долгорочни обврзници на државни компании
Ризична актива	Корпоративни и муниципални обврзници
Високоризична актива	Акции, корпоративни обврзници без рејтинг Финансиски деривати

Несомнено, осигурителните компании мора да имаат на располагање доволно средства за да бидат во можност да ги исполнат своите обврски по договорите за осигурување. Во согласност со законодавството на ЕУ, кое ја регулира областа на осигурување, добро вложување е тоа кое подразбира 50% од средствата да се пласираат во државни хартии од вредност, 10% во

<sup>4</sup>) Разбирливо е вакиот однос на осигурителните компании од областа на неживотно осигурување, од причини што осигурените опасности се понепредвидливи отколку што е тоа кај осигурување живот.

<sup>5</sup>) J. Kočović, Internet prezentacija: Osiguravajuća društva kao institucionalni investitori u vremenu krize, *op. cit.*



недвижности, 20% во акции и 20% во обврзници со рок на достасување од 10 години. Најголеми и најзначајни вложувачи во областа на инвестициското потфолио на осигурителните друштва во Европа се Велика Британија, Франција и Германија кои во споредба со останатите европски земји учествуваат со близу 60%.

## 2. Извори на инвестирања кај осигурителните компании

Извори кои обезбедуваат средства за инвестирање кај осигурителните компании можат да се наведат неколку и тоа како кај осигурување живот и кај неживотно осигурување. Кај осигурување живот станува збор за следните извори: математичка резерва<sup>6</sup>, задолжителна резерва и капитал, додека кај неживотно осигурување следните извори: технички резерви, задолжителна резерва и капитал.

Осигурителните компании во поново време стануваат мошне агресивни институционални инвеститори, што преставува одговор на растечката конкуренција на останатите институционални инвеститори, пред сè, меѓусебните фондови. Дури некои осигурителни компании се имаат интегрирано со инвестициски компании (кои управуваат со меѓусебните фондови) со цел да станат поконкурентни.

Но, карактеристично е што осигурителните компании при пласман на своите средства не се заинтересирани за ризик и принос од еден изолиран финансиски инструмент, туку за сочинување на портфолио од различни финансиски инструменти. Како што напред е наведено најголем дел од портфолиото на осигурителните компании, за осигурување живот, е во државни обврзници, поради фактот што голем дел од државите во своите прописи имаат предвидено одредени поволности (ослободување од данок) за осигурителни компании, кои инвестираат во наведените хартии од вредност. На второ место, веднаш по државните обврзници, по застапеност во портфолиото, се корпоративните обврзници. Кај осигурување живот планирањето е поизвесно бидејќи ризиците се полесно предвидливи и нема големи изненадни настани коишто можат да ја загорзат ликвидноста на работењето. Од тие причини, компаниите кои се занимаваат со овој вид осигурување можат да вложуваат во државни обврзници, акции или недвижности.<sup>7</sup>

Што се однесува за осигурителни компании за осигурување имот, односно неживотно осигурување, инвестициската политика е детерминирана од природата на работата и изворот на средствата. Општо, најголем дел од слободните средства се инвестираат во обични акции. Потоа

<sup>6</sup>) Математичка резерва се дефинира како разлика меѓу сегашна вредност на идните користи на осигурените и сегашна вредност на идните нето премии. Истата се формира и пресметува за намирување на идните обврски по основ на долгорочните договори за осигурување живот за: осигурување живот; рентно осигурување; доброволно пензиско осигурување и други видови осигурување живот.

<sup>7</sup>) J. Kočović/P. Šulejić, *op. cit.*, str. 388



следуваат преференцијалните акции и висококвалитетни обврзници. Овие компании (осигурителни компании од групата на неживотно осигурување) можат да преземаат поголеми ризици за разлика од осигурителните компании за осигурување живот, поради тоа што овие компании ги инвестираат своите средства а не средствата на сопствениците на полисите за осигурување живот. И овде што е од особена важност за компаниите за осигурување имоти е ликвидноста на хартијата од вредност. За разлика од осигурување живот кај што е можно да се предвидат готовинските текови врз основа на таблицата на смртност, кај неживотното осигурување тоа не е така едноставен процес од причини што постои голема неизвесност во поглед на настанувањето на осигурен случај. Овој факт влијае на тоа дека структурата на инвестицискиот портфел на неживотни осигурувања се разликува од структурата на портфелот на осигурување живот и тоа поради природата на обврските, факторот ризик и даночниот третман<sup>8</sup>. Во тој контекст особено е важно да се наведат следните специфичности кај овие два вида на осигурувања според предметот на осигурување (осигурување живот и неживот осигурување)<sup>9</sup>:

- Обврските на неживотните осигурувачи се од краткорочна природа, а процесот на пријавување штети и нивно наплатување трае подолго отколку што е случај кај осигурување живот;
- Некои, но не и сите, неживотни осигурувања се подложни на ризикот инфлација, но сепак обврските не се директно подложни на ризикот каматна стапка како што е случај кај осигурување живот;
- Обврските на осигурителните компании од осигурување живот се извесни во поглед на вредноста но не и времето, додека обврските кај неживотните осигурувачи се неизвесни и од аспект на вредноста и по однос на време, што доведува до тоа нивниот оперативен резултат од работењето да е повеќе изложен на колебање.

Оттука, компаниите кои спроведуваат осигурување на живот најчесто вложуваат односно пласираат средства во високоликвидни хартии од вредност, со цел во случај на реализација на осигурен случај да се во можност брзо да ги впаричат и исплатат осигурените суми. Кога станува збор за неживотни осигурувања треба да се апострофира уште една битна карактеристика, а тоа е природата на осигурителната работа во поглед на исполнување на оштетните барања. Кај осигурување имот се јавува потреба од исплата на оштетни барања во краток рок, додека кај осигурување од граѓанска одговорност исплатата на оштетните барања може да трае со години. Тоа

<sup>8</sup>) J.L. Marginn/D.L. Tuttle/J.E. Pinto/D.W. McLeavey, *Managing Investment Portfolios – A dynamic process*, 3rd edition, CEA Institute, 2007, str. 112.

<sup>9</sup>) Исто, стр. 112-113.



значи дека од добивање на барањето до исплата на штетата постои определен временски период. Токму од тој факт во голема мерка влијае врз инвестициската политика на друштвата кои се занимаваат со неживотно осигурување, поради тоа тие вложуваат најмногу во краткорочни хартии од вредност. Во структурата на пласмани од неживотните осигурувања доминираат обврзниците, а ретко овие друштва вложуваат во хипотеки и недвижности<sup>10</sup>.

### 3. Принципи од кои се раководат осигурителните компании при инвестирање

**Принцип на сигурност** – поради обврските спрема осигурениците, осигурителните компании се специфични инвеститори бидејќи при носење инвестициски одлуки за тоа во кој облик на финансиска актива ќе ги инвестира средствата мораат да водат сметка за сигурноста на таквите вложувања. Инвестирањето во високоризични облици на актива во голема мерка може да го загрози исполнувањето на обврските што се преземени при потпишување на договорот за осигурување (а тоа е исплата на надоместок и осигурена сума), што преставува нивна основна функција. Затоа, своите слободни парични средства, осигурителните компании мораат да ги вложуваат во нискоризични активи односно финансиски инструменти.

**Принцип на профитабилност** – овој принцип подразбира максимизирање на приносот на вложените средства при минимизирање на ризикот. Стапката на принос на вложените средства треба да овозможи обезбедување на реалната вредност на вложените средства и таа мора да биде барем еднаква на просечната каматна стапка на пазарот на капитал. За да ја одржи ликвидноста, компанијата за осигурување мора да вложува со минимален ризик, а тоа се постигнува со диверсификација на инвестициското портфолио.

**Принцип на ликвидност** – структурата на вложување на осигурителната компанија треба да се гарантира со доволен износ ликвидни хартии од вредност коишто во кој било момент ќе можат мошне лесно и без поголеми трошоци, да се продадат на финансискиот пазар пред рокот на нивната достасаност. Кај овој принцип битна е усогласеноста на изворите на средства со рочната структура на пласманите (пример, осигурителна компанија која се занимава со осигурување имоти имаат краткорочни извори на средства и затоа треба да вложуваат во ликвидни краткорочни хартии од вредност како што се комерцијални или благајнички записи).

Тоа што најмногу ги интересира инвеститорите при носење одлука во кој облик на имот да инвестираат се следните параметри: **принос, ризик и ликвидност**<sup>11</sup>. Едновремено, тоа се и основните карактеристики на финансиската актива.

<sup>10</sup>) V. Njegomir, Osiguravajuća društva kao institucionalni investitori, *op. cit.*, str. 63.

<sup>11</sup>) D. Marković, *Monetarne finansije*, drugo dopunjeno izdanje, Grafos, Kragujevac, 2003, str. 325.



Под **принос** од вложување се подразбира паричен износ од пласманите во финансиска актива по основ на сопственост над истото, како и принос кој произлегува од промена на пазарната цена на финансискиот имот (како процент од почетната пазарна цена на финансискиот имот). Тоа значи, принос од поседување на хартија од вредност кој се состои од два елемента: приход кој го донесува хартијата од вредност и капитална добивка (загуба).

**Ризик** претставува веројатност на остапување на стварниот од очекуваниот принос. Најголем ризик претставува загубата на целокупниот износ на пари вложен во инвестицијата. Ризиците со кои се соочуваат осигурителните компании живот, како институционални инвеститори, можат да бидат мошне различни: инфлација, банкротство на емитентот на хартијата од вредност, промена на девизниот курс, пораст на каматните стапки, промена на мерките на кредитно-монетарната и фискална политика.

**Ликвидност** - подразбира можност за брз повраток на средствата инвестирани во финансиска актива, т.е. претворање на финансиската актива во краток рок во готовина, без поголеми трансакциски трошоци.<sup>12</sup>

### Заклучни согледувања

Според вкупната вредност на активата на осигурителните компании, како институционалните инвеститори и нивната инвестициска активност на европскиот пазар, во кои со 42% се застапени осигурителните друштва и 30% на пензиските фондови, само по себе зборува за потенцијалот на овие финансиски институции и придонесот што го испорачуваат на пазарот на краткорочни и долгорочни финансиски средства. Имајќи го предвид основот на портфолио на хартии од вредност компаниите за осигурување живот во развиените земји, може да се каже дека тие најголем дел од своите средства ги инвестираат во обврзници, како хартии од вредност, коишто се карактеризираат со помал принос, но и помал ризик во однос на сопственичките финансиски инструменти. Овие компании со цел да ја максимизираат сигурноста на пласманите и постигнување на одредени даночни олеснувања се посебно заинтересирани за вложување во државни обврзници. Од друга страна, осигурителните компании од областа на неживотно осигурување, релативно поголем дел од своите средства држат во готовина, во готовински еквиваленти и краткорочни хартии од вредност (пред сè во комерцијални записи и државни записи). Овие компании (од областа на неживотно осигурување) релативно повеќе вложуваат во акции во споредба со компаниите што

<sup>12</sup>J. Labudović, *op.cit.*(J. Labudović, Plasmani društava za osiguranje života, *Glasnik prava*, Pravni fakultet Univerziteta u Kragujevcu (<http://www.jura.kg.ac.rs/index.php/sr/11labudovic.htm>))

спроведуваат осигурување живот. Во поглед на инвестициското портфолио на осигурителните компании во Македонија се забележува високо учество на средства на сметки и во депозити во банките. Ваквиот вид на вложувања се смета за непрофитабилен и се објаснува со отсуство или недостаток на интересни облици на вложувања.



Консултирана литература:

1. D. Marković, *Monetarne finansije*, drugo dopunjeno izdanje, Grafos, Kragujevac, 2003, str. 325.
2. European Insurance in Figures, Statistics No 50, Insurance Europe, Brussels, December 2014.
3. J. Kočović, Internet prezentacija: Osiguravajuća društva kao institucionalni investitori u vremenu krize, *op. cit.*
4. J. Labudović, *op. cit.* (J. Labudović, Plasmani društava za osiguranje života, *Glasnik prava*, Pravni fakultet Univerziteta u Kragujevcu (<http://www.jura.kg.ac.rs/index.php/sr/11labudovic.htm>))
5. J.L. Marginn/D.L. Tuttle/J.E. Pinto/D.W. McLeavey, *Managing Investment Portfolios – A dynamic process*, 3rd edition, CEA Institute, 2007, str. 112.
6. V. Njegomir, Osiguravajuća društva kao isntitucionlani investitori, *op. cit.*, str. 63.







УДК: 657.375:005.52  
005.53]:657.375:005.52

Стручен труд

## АНАЛИЗА НА ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ – ОСНОВА ЗА ЕФИКАСНО ДЕЛОВНО ОДЛУЧУВАЊЕ

Мартина Сенева<sup>1</sup>, Оливера Ѓоргиева-Трајковска<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Магистранд на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
martina\_seneva@hotmail.com

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

### Апстракт

Финансиските извештаи се еден од основните извори на податоци за оцена на финансиската состојба и работењето на компанијата во одреден временски период.

Анализата на финансиските извештаи претставува употреба на сметководствените податоци во процесот на донесување деловни и инвестициони одлуки. Процесот на анализа на финансиските извештаи е дизајниран за да им помогне на деловните луѓе, инвеститорите и кредиторите да научат како да ги читаат, интерпретираат и анализираат подготвените финансиски извештаи. Основно средство за анализата на финансиските извештаи претставува финансиската рачио анализа.

**Клучни зборови:** *финансиска анализа, финансиски извештаи, профитабилност, стабилност, ликвидност.*



## ANALYSIS OF FINANCIAL REPORTS - BASIS FOR EFFICIENT BUSINESS DEVELOPMENT

Martina Seneva<sup>1</sup>, Olivera Gjorgieva-Trajkovska<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Master student, Faculty of Economics, GoceDelcev University, Stip, Macedonia

[martina\\_seneva@hotmail.com](mailto:martina_seneva@hotmail.com)

<sup>2</sup> Faculty of Economics, GoceDelcev University, Stip, Macedonia

[olivera.trajkovska@ugd.edu.mk](mailto:olivera.trajkovska@ugd.edu.mk)

### Abstract

The financial statements represent a "snapshot" of the company's operations in a specific period and one of the main sources of data for evaluation of the financial condition and result of companies and analyze their overall performance.

The analysis of financial statements is the use of accounting information in decision-making and investment business. The process of analyzing financial reports is designed to help business people, investors and lenders to learn how to read, interpret and analyze prepared financial statements. Essential tool in the analysis of financial statements is financial (ratio) analysis.

**Key words:** *financial analysis, financial reports, profitability, stability, liquidity.*

### 1. Вовед

Финансиските извештаи претставуваат генерална слика за работењето на компаниите во одреден временски период. Вкупниот сет на основните финансиски извештаи се состои од Биланс на состојба, Биланс на успех, Извештај за паричните текови, Извештај за промени во главнината, Објаснувачки белешки и сметководствени политики. Сите горенаведени извештаи презентираат различни аспекти во работењето на компаниите.

Билансот на состојба ја претставува конкретната состојба на сите средства и извори на средства, со кои располага компанијата, на точно одреден датум. Билансот на успех ги презентира финансиските резултати од сите активности на компаниите во одреден временски период (вообичаено една пресметковна година).

Извештајот за парични текови претставува детален преглед за движењето на паричните средства во компанијата (готовинските приливи и одливи).



Извештајот за промена на главнината ја покажува состојбата и промените во капиталот на компанијата, во текот на пресметковниот период.

Објаснувачките белешки содржат појаснување за одделните ставки од основните финансиски извештаи, применетите сметководствени политики, принципи, нивните промени и сл.

Формата, содржината и вреднувањето на одделните ставки во финансиските извештаи се регулирани пред сè со Меѓународни стандарди за финансиско известување, Меѓународни стандарди за ревизија, како и законските одредби кои ја регулираат сметководствената практика во одделни држави. Финансиските извештаи претставуваат прегледи кои го опфаќаат целокупното работење на компанијата.

## 1.2. Поим, цели и задачи на анализата

Пред да се пристапи кон изучување на анализата на работењето на претпријатијата – како приложена дисциплина, неопходно е да се обработат основите на анализата, т. е. поимот анализа, предметот на нејзиното испитување, нејзината задача и значење, потоа нејзините извори, начинот на изразување на состојбата и движењето на предметите и појавите во анализата, нејзините методи и на крајот, нејзините видови. Сите овие сознанија се неопходни при вршење на секоја анализа, без оглед на тоа дали се работи за анализа на вкупното работење на едно претпријатие или само на неговите одделни организациони делови, за вкупните фактори на производството или само на некои од нив, за резултатите од работењето што ги остварило претпријатието во целост, или се работи за резултатите на одделните организациони делови.

Доколку треба да се констатира од какви делови е составен еден сложен предмет или една сложена појава и каков однос постои помеѓу нивните делови, тогаш тие треба да се испитаат по пат на расчленување. Ова расчленување треба да се изврши за да се утврдат квалитетите, односно деловите од кои е составен сложениот предмет или појавата, како и квантитетот, односно количеството на тие делови.

Изразот анализа доаѓа од грчкиот збор *analysis* што значи расчленување на една целина на нејзините составни делови. Анализата овозможува да се спознаат деловите на една целина и нивните односи; од односот на деловите на една целина зависи квалитетот на сложениот предмет (на пример, железна руда – железо и сулфур).



Анализата не е важна само за природните, туку таа како метод за испитување е исто толку значајна и во општествените науки. По пат на анализа се испитуваат предметите и појавите на економскиот живот на едно претпријатие, бидејќи тој живот е составен од низа предмети и појави, а секој од нив од соодветни делови кои, по правило, се исто така сложени.

### 1.1. Основни методи на анализата

Како што беше споменато, анализата користи основни и дополнителни методи.

Како основни методи на анализата се<sup>1</sup>:

- споредување,
- расчленување и
- елиминирање.

Набројаните методи се сметаат како основни, поради тоа што нивната употреба е неминовна во анализата, односно едно аналитичко испитување не може да ја постигне својата задача и да ја реализира својата цел доколку не се употребат овие три методи. Нивната употреба е заемна, редоследот во нивното користење е логичен, поради тоа што се наметнува сам при испитувањето. Аналитичарот мора да се придржува кон тој редослед, бидејќи тој ќе му овозможи да го открие квалитетот како на анализираниот објект во целина, така и на неговите составни делови, да ги констатира позитивностите и негативностите и да се доближи до нивните причини, за на крајот тие да станат сосема јасни.

Поради тоа, може да се каже дека нема анализа доколку не се употребат основните методи, односно дека аналитичкото испитување не е ништо друго, туку нивната примена, бидејќи врз основа на резултатите што се добиваат со нивната примена останува само да се направи воопштување, односно синтеза. Со тоа анализата ја врши нејзината задача и ја остварува својата цел. Од друга страна, пак, треба да се констатира дека анализата не може да се исцрпи со примена само на еден од основните методи. Мошне често на она испитување кое се ограничува само на примена на методот на споредување му се дава назив анализа, иако е јасно дека со примена само на тој метод, главо, се утврдува квалитетот на испитуваниот објект, а не може да се утврдат причините за тој квалитет. А штом аналитичарот нема да ги согледа причините, тој не може ниту да препорача мерки за отстранување на негативностите, односно позитивностите во иднина да се задржат и на тој начин да се придонесе за

<sup>1</sup>Gorgieva-Trajkovska, Olivera and Koleva, Blagica (2013) *Анализа на финансиски извештаи*



подобрување на идното работење. А доколку тоа што е цел на анализата не се реализира, не може да се каже дека анализата е извршена.

### **1.2. Метод на споредување**

Споредувањето како метод на анализа значи ставање на анализираниот објект наспроти друг објект, односно се врши компарирање на два објекта кои природно треба да бидат споредливи. При споредувањето се добива разлика која укажува на тоа колку анализираниот објект е поголем, односно помал од другиот – базичниот со кој се врши споредување. Токму оваа разлика е целта на споредувањето, бидејќи укажува дали анализираниот објект е поголем или помал од базичниот (на пример, продажбата на нашето претпријатие во анализираната година изнесува 5.000.000 ден., додека продажбата во изминатата година била 4.000.000 ден. Со споредувањето се добива разлика од 1.000.000 ден. Оваа разлика укажува колку продажбата во оваа година е поголема од продажбата во изминатата година.

### **1.3. Метод на расчленување**

Расчленувањето, всушност, означува разложување на еден сложен објект на делови од кои тој се состои, за да се согледаат нивните квалитети, а кои го детерминираат квалитетот на сложениот објект и укажуваат на нивното дејство врз него. Расчленувањето секогаш тргнува од сложениот кон попростото, кон помалку сложениот, т.е. се врши со употреба на дедуктивниот метод, што е неминовно бидејќи лежи во неговата природа.

### **1.4. Метод на елиминирање – изолација**

Методот на елиминирање, односно изолација, покрај методите на споредување и расчленување, е еден од основните методи на анализата. Тој се состои во тоа што оние делови од кои се согледува дека кај нив не може да лежи причината за квалитетот на сложениот објект што се испитува се отстрануваат (елиминираат) од понатошно испитување, а анализата се насочува кон преостанатите делови, кои се издвојуваат (изолираат). Овој метод се нарекува метод на елиминирање, поради тоа што ги отстранува оние делови од сложениот објект кои не покажуваат квалитет кој е предмет на испитувањето, а методот на изолација –



што ги издвојува оние делови на сложената појава кои треба да бидат предмет на понатошно испитување<sup>2</sup>.

## **2. Дополнителни методи во анализата**

Покрај трите основни методи, кои неминовно мора да се употребуваат во анализата, постојат и повеќе други методи, кои се применуваат во случај на потреба да се согледаат некои специфичности во работењето. Освен методите на споредување, расчленување и елиминирање, во литературата се обработуваат уште и доста голем број други.

Како дополнителни методи на анализата се:

- методот на каузалитет,
- методот на корелација и
- методот на пресекување на билансот.

### **2.1. Метод на каузалитет**

Под каузалитет, или причинетост, се подразбира каузална или причинска поврзаност помеѓу предметите и појавите. Квантитивната промена на еден, односно на повеќе предмети, предизвикува промена во ист квантитет и кај друг, односно кај другите предмети, доколку тие се причински поврзани т.е. не може да има промена на еден или повеќе, а да нема на друг или на други предмети.

### **2.2. Метод на корелација**

Секоја масовна појава е резултат на дејствување на различни појави и фактори, како што и таа самата дејствува врз други појави кои се во врска со неа. Таквата поврзаност на појавите, која доведува до конкретни влијанија на едните врз другите, се нарекува корелација помеѓу појавите. Така, основните и обратните средства се во корелативна врска, бидејќи зголемувањето на основните, исто така, предизвикува зголемување и на обратните средства.

### **2.3. Метод на пресекување на билансот**

---

<sup>2</sup>George Joshua, *Financial Statement Analysis: How to Use Financial Information to Make Informed Business Decisions*, Talomin Books Pty.Limited, 2004



Критериумите за пресекување на билансот се условени од целта што треба да се постигне, така што еден биланс може да се пресече според:

- Видот на средствата, односно нивната намена;
- Рокот на вложувањата во кои се ангажирани средствата и рочноста на обврските;
- Организационите делови во кои се ангажирани средствата;
- Функциите кои се вршат во работењето;
- Функцијата на средствата и нивното потекло.

Главно, по пат на пресекување на билансот се согледува:

- Дали има прелевање на средствата од еден вид во друг, од еден организационен дел на претпријатието во друг, од една функција на работењето во друга;
- Дали постои ненаменска употреба на средствата.

Кој дел на средствата финансира друг или други делови на средствата, а кој дал или делови на средствата се финансирани од други средства.

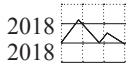
### **3. Поим, предмет и цели на анализата на финансиските извештаи**

За успешно работење на компанијата, како и за успешно спроведување на процесот на ревизија на нејзиното работење е неопходно добро познавање на основните поставки на анализата на финансиските извештаи. Суштината на дефинирањето на поимот анализа на финансиските извештаи се наоѓа во разбирањето на анализата како процес кој е посветен на набљудување, испитување, оценка и формулирање на дијагноза за оние процеси кои се случиле во компанијата и кои како такви се содржани и соодветно изразени во рамките на финансиските извештаи. Финансиската анализа претставува целосно „истражување, квантифицирање, опис и оценка на финансиската состојба и успешност на работењето на компанијата“<sup>3</sup>.

Од наведената дефиниција произлегува дека предмет на анализа претставуваат финансиските извештаи, поточно годишниот извештај на компанијата, кој ги содржи: билансот на состојба, билансот на успех, извештајот за готовински текови, извештајот за промена на капиталот, белешките и ревизорскиот извештај.

Целите на анализата на финансиските извештаи можат да се поделат на општи и посебни цели. Општите цели на анализата се однесуваат на согледување на способноста за

<sup>3</sup>Foster George, *Financial Statement Analysis*, Prentice-Hall International, 1996



остварување на заработувачка на компанијата (рентабилност, профитабилност, успешност) и на нејзината финансиска состојба, нејзините парични текови и промени во капиталот, сè со цел да се обезбедат информации за корисниците (нарачателите) на анализата.

#### **4. Примена на финансиските извештаи во анализа на работењето на компаниите**

Финансиските извештаи претставуваат „слика“ за работењето на компанијата во одреден временски период. Сè што работи една компанија се отсликува во финансиските извештаи кои пакоод друга страна не претставуваат цел сами за себе. Со нивната детална анализа може да се добие вистинската претстава за местото и улогата на конкретната компанија во однос на поширокото опкружување. Финансиската анализа претставува помошна „алатка“ на финансискиот менаџмент, која опфаќа евалуација на финансиската состојба и оперативните перформанси на компанијата, индустријата, дури и целокупната економија, како и предвидување на идната состојба и перформанси.<sup>4</sup>

Анализата на финансиските извештаи секогаш почнува со нивно читање. Потоа следува квантитативната анализа и пресметката на показателите. Во процесот на анализа на финансиските извештаи најчесто се користат информациите содржани во Билансот на состојба, Билансот на успех и Извештајот за парични текови, а поретко информациите содржани во Извештајот за промени во главнината.

Билансот на состојба (The Balance Sheet) ја покажува состојбата на средствата, обврските и капиталот на компанијата во точно определен временски момент. Тој претставува фотографска снимка на состојбата на компанијата во тој момент.

Во Билансот на успех (Income Statement) се прикажани промените кои настанале во компанијата во определен временски период како резултат на деловната активност на истата во тој период. Во него се опфатени сите приходи и расходи, како и финансискиот резултат од работењето на компанијата во изминатиот период. Билансот на успех помага да се разбере како настанале промените во Билансот на состојба на компанијата, а особено промените во структурата на капиталот.

Извештајот за парични текови го покажува движењето на парите во компанијата во периодот за кој се изготвува. Остварениот финансиски резултат на еден деловен субјект речиси никогаш не е еднаков со паричните средства прикажани во Билансот на состојба. Како е можно една компанија која континуирано работи со загуба да има високи износи на парични

<sup>4</sup>Frank J. Fabozzi, Pamela P. Peterson, “Financial management & Analysis”, John Wiles and Sons, 2003, p.5





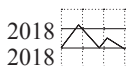
средства или од друга страна компанија која остварила висок износ на добивка да има помалку парични средства? Каде отишле или од каде дошле парите на компанијата? Одговорот на овие прашања се наоѓа токму во прегледот за парични текови. За разлика од Билансот на успех, кој се изготвува врз основа на фактурирана реализација, основа за подготовка на Прегледот на паричните текови се трансакциите кои резултирале во прилив или одлив на паричните средства на компанијата.

Извештајот за промените во капиталот, како што кажува и самиот назив, се концентрира конкретно на промените кои настанале во структурата на главнината на компанијата. Во него е прикажана структурата на капиталот на компанијата на почетокот на годината, промените кои настанале во тек на годината (распределба на финансискиот резултат, исплата на дивиденди, зголемување на капиталот и сл.) и структурата на капиталот на крајот од годината.

Раководството на компанијата е одговорно за веродостојно и објективно презентирање на финансиската состојба и успешното работење на компанијата, но тие не се единствените корисници на информациите содржани во нејзините финансиски извештаи. Корисниците на финансиските извештаи ги вклучуваат постојните и потенцијалните инвеститори, вработените, кредиторите, добавувачите и другите доверители, купувачите, Владата и нејзините агенции, јавноста со еден збор наречени стеикхолдери.<sup>5</sup>

Субјектите кои обезбедуваат капитал на компанијата (инвеститорите) и нивните советници се засегнати од ризикот кој е својствен и за повратот којшто го обезбедуваат, нивните вложувања. Ним им требаат овие информации за да им помогнат да одлучат дали да купат, да чуваат или да продадат удел или акции во компанијата. Акционерите се, исто така, заинтересирани за информациите кои ќе им овозможат да ја проценат способноста на деловниот субјект да исплаќа дивиденди. Акционерите инвестираат капитал во компанијата надевајќи се дека ќе остварат барем просечен профит од својата инвестиција. Очекуваат профитот од инвестицијата да биде што е можно поголем. Менаџментот на компанијата пред сè е заинтересиран да го зачува и да го зголеми капиталот кој тие му го довериле. Доколку не се остварат очекувањата на акционерите, тие своето незадоволство можат да го искажат на повеќе начини, промена на менаџерскиот тим, продажба на акциите и др.

<sup>5</sup>Стеикхолдерите се поединци или групи кои можат да влијаат и кои се засегнати за постигнатите резултати и кои имаат барања што деловните субјекти треба да ги исполнат.



### Заклучок

Анализата на финансиските извештаи претставува употреба на сметководствените податоци во процесот на донесување деловни и инвестициони одлуки. Финансиските извештаи се прегледи кои го опфаќаат целокупното работење на компанијата. Процесот на анализа на финансиските извештаи е дизајниран за да им помогне на деловните луѓе, инвеститорите и кредиторите да научат како да читаат, интерпретираат и анализираат подготвените финансиски извештаи. Таа се фокусира на техниките кои ги користат аналитичарите, инвеститорите, менаџерите и другите заинтересирани субјекти, со кои се врши евалуација на финансиската состојба, оперативните перформанси и готовинските текови на работењето на компаниите. Главен извор на ваквите информации се токму финансиските извештаи на компанијата. Финансиските извештаи ја покажуваат моменталната состојба на компанијата и нејзините остварувања во минатото.

Финансиската анализа е анализа на финансиските извештаи која се занимава со одредување и истражување на односите и врските кои постојат помеѓу позициите на Билансот на состојба, Билансот на успех и Извештајот за парични текови, на начин на кој се овозможува правилна проценка на финансиската состојба, перформансите и ликвидноста на бизнисот. Едноставните техники за анализа кои им стојат на располагање на аналитичарите можат да извлечат многу информации од самиот Биланс на успех, но овде мора да се нагласи дека треба да се посвети внимание пред сè на квалитетот на тие информации, пред нивниот квантитет.

Финансиските извештаи сами по себе не содржат значајни информации за одлучување. Податоците од Билансите на состојба и успех треба да се комбинираат со информациите од прегледот за парични текови, за да се утврди способноста на компанијата да ги реализира средствата базирани на објавените приходи и да ги подмири обврските кои произлегуваат од пресметаните трошоци. На тој начин му се помага на аналитичарот да развие релативно мерило за вреднување. Финансиската анализа претставува процес на рекласификација и реструктурирање на податоците содржани во финансиските извештаи, преку воспоставување на показатели и трендови, кои го објавуваат работењето и остварувањата на компанијата.



### **Користена литература**

1. Gorgieva-Trajkovska, Olivera and Koleva, Blagica (2013) *Анализа на финансиски извештаи*
2. Gorgieva-Trajkovska, Olivera and Koleva, Blagica (2014) *Анализа на финансиски извештаи - Практикум*
3. Gorgieva-Trajkovska, Olivera (2010) *Анализа на билансот на состојба од аспект на корпоративното управување*
4. Хорнгрен Сандем Елиот Филбрик, (2005) *Вовед во финансиско сметководство*
5. Foster George, *Financial Statement Analysis*, Prentice-Hall International, 1996
6. Fridson S. Martin, Alvarez Fernando, *Financial Statement Analysis: A Practitioner Guide*, John Wiley&Sons, 2002
7. Friedlob Thomas, Welton E. Ralph, *Keys to Reading Annual Report*, Barron's Educational series, 2001
8. George Joshua, *Financial Statement Analysis: How to Use Financial Information to Make Informed Business Decisions*, Talomin Books Pty.Limited, 2004





УДК: 657.62

Стручен труд

005.53:657.62

## РЕВИЗОРСКИОТ ИЗВЕШТАЈ ОСНОВА ЗА ДОНЕСУВАЊЕ НА ДЕЛОВНИ ОДЛУКИ ОД СТРАНА НА СТЕЈКХОЛДЕРИТЕ

Симона Трајкова<sup>1</sup>  
Професор д-р Јанка Димитрова<sup>2</sup>

### Апстракт

Ревизијата претставува процес на собирање на ревизорски докази со цел да се утврди дали финансиските извештаи се подготвени врз основа на меѓународните сметководствени стандарди кои се прифатливи кај нас. Процесот на ревизијата се врши од страна на овластен ревизор кој има лиценца за вршење на ревизијата. Секој не може да биде ревизор, а доколку некој сака да биде потребно е претходно да има доволно работно искуство во областа на ревизијата или пак во областа на сметководството и треба да полага испити коишто се утврдени од страна на Државниот завод за ревизија. Доколку ги положи испитите и ако го има потребното работно искуство тогаш Државниот завод за ревизија ќе му издаде лиценца за вршење на ревизија.

**Клучни зборови:** *финансиски извештаи, веродостојност, објективност, метод на примерок, ревизорски доказ, стејхолдери.*

## AUDIT REPORT BASIS FOR ADOPTION OF STAKEHOLDERS 'BUSINESS DECISIONS

SimonaTrajkova<sup>3</sup>  
Assosiate Prof. JankaDimitrova<sup>4</sup>

### Abstrakt

The audit is a process of collecting audit evidence in order to determine whether the financial statements are prepared on the basis of international accounting standards that are acceptable to us. The audit process is performed by a certified auditor who has a license to perform the audit. Anyone can not be an auditor, if one wants to be required to have sufficient work experience in the field of auditing or in the field of accounting and should take exams that are determined by the State Audit Office. If he passes the exams and if he has the necessary work experience, the State Audit Office will issue a license for performing the audit.

**Key words:** *financial statements, reliability, objectivity, sample method, audit evidence, stakeholders.*

### 1. Вовед

Ревизијата како професија настанува подоцна од сметководството, но во последно време бележи голем развој со цел да се дојде до едно веродостојно и вистинито работење на деловните ентитети кои подлежат на ревизија.

1) Постдипломец на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, simona.082325@student.ugd.edu.mk

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

3) graduate of Faculty of economics University „Goce Delcev” Stip, simona.082325@student.ugd.edu.mk

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



Историскиот развој на ревизијата, всушност, оди заедно со развојот на стопанството, окрупнувањето на претпријатијата, појавата на мултинационални компании, зголемениот интерес на државата за работењето на компаниите и нивните активности и сл. Токму ова било повод најразвиените земји во светот да започнат да го следат и контролираат стопанскиот развојот на претпријатијата, да основаат институти и здруженија кои ќе имаат функција на контрола на работењето на претпријатијата, со цел да бидат задоволени интересите на стейкхолдерите.

Ревизијата претставува процес на собирање на ревизорски докази се со цел да се утврди дали финансиските извештаи се подготвени врз основа на меѓународните сметководствени стандарди кои се прифатливи кај нас. Процесот на ревизијата се врши од страна на овластен ревизор кој има лиценца за вршење на ревизијата. Секој не може да биде ревизор, доколку некој сака да биде потребно е претходно да има доволно работно искуство во областа на ревизијата или пак во областа на сметководството и треба да полага испити коишто се утврдени од страна на Државниот завод за ревизија. Доколку ги положи испитите и ако го има потребното работно искуство тогаш Државниот завод за ревизија ќе му издаде лиценца за вршење на ревизија.

Постојат голем број на дефиниции за ревизијата, но секои од тие дефиниции ја покажуваат поврзаноста помеѓу сметководството и ревизијата. Сметководството е професија која ги продуцира доказите, додека пак ревизијата ја потврдува веродостојноста на информациите добиени при процесот на сметководство. Токму затоа секој ревизор треба добро да ги познава сметководствените постапки и методи коишто се користат во сметководството.

Финансиските извештаи се главниот производ кој произлегува од процесот на финансиско известување и во кои се содржани сите важни податоци за работењето на деловниот субјект. Карактеристично е да се напомене и тоа дека овие финансиски извештаи потребно е да поседуваат прецизни и јасни информации за минати економски настани со цел да се донесат правилни деловни одлуки од страна на корисниците на тие извештаи.

Значењето на ревизијата на финансиските извештаи се состои во тоа што ревизорот врши ревизија на финансиските извештаи и неговата одговорност е да даде мислење за точноста и исправноста на финансиските извештаи.

Ревизијата на финансиските извештаи е значајна и за самиот деловен субјект во Република Македонија, затоа што ревизорот преку својот ревизорски извештај создава врска меѓу корисниците на финансиските извештаи и менаџерскиот тим на деловниот субјект чии финансиски извештаи се предмет на ревизија. Менаџментот ги изготвува финансиските извештаи што се предмет на испитување на ревизорот и истиот е одговорен за нивната точност. Но, сепак одговорност на ревизорот е да даде мислење за точноста и исправноста на финансиските извештаи.

Често се поставува прашањето зошто постои потреба од ревизијата?

Одговорот на ова прашање е дека ако се знае главната цел на ревизијата – испитување, истражување на реалноста и објективноста на финансиските извештаи на менаџментот, тогаш ревизијата претставува врска помеѓу деловниот ентитет кој ги подготвува финансиските извештаи и корисниците на финансиските извештаи.

## **2.Интерна и екстерна ревизија**

Иако постојат повеќе видови на ревизии, главно ревизијата се дели на екстерна и интерна ревизија. Екстерната ревизија се извршува од страна на независни и компетентни лица кои за цел имаат да ги откријат грешките и измамите во работењето на ентитетот. Ревизорите кај екстерната ревизија се надворешни лица кои се ангажираат да извршат ревизија и тие не се вработени во организацијата. Екстерната ревизија опфаќа поширок круг на активности и процеси за разлика од ревизијата на финансиските извештаи. Ревизорот врши ревизија на финансиските извештаи, но освен на нив тој врши ревизија и на некои



субјективни информации како што се на пример ефективноста на компјутерските системи и ефикасноста на производните активности. Ако се земе предвид комплексноста на активностите што треба да ги спроведуваат екстерните ревизори, од витално значење е ревизијата да биде поврзана со постоењето на квалитетна законска регулатива, соодветно применување на професионалната регулатива односно стандардите за ревизија и кодексот за професионална етика. Целите на интерната ревизија се пообемни и посложени во споредба со целите на екстерната ревизија. Така, целта на интерната ревизија е да им помогне на членовите на организацијата во ефективното и ефикасното извршување на деловните активности, исто така интерната ревизија ги посочува анализите, проценките, препораките и дава совети и информации, коишто се однесуваат на работењето на деловниот субјект. Интерната ревизија претставува елемент на внатрешниот систем на контрола поставен од страна на менаџментот на претпријатијата, заради испитување, вреднување и известување за функционирањето на сметководствените и други интерни контроли во работењето. Интерната ревизија е воведена за да се подобри интерниот систем на контрола во ентитет, како и за подобро информирање на сопствениците за работењето на организацијата. За корисниците на финансиските извештаи поверодостојни се исказите добиени од страна на екстерниот ревизор, бидејќи интерните ревизори се вработени во организацијата и затоа тие би можеле да бидат пристрасни во однос на работењето и успешноста на бизнисот. Постојат голем број на разлики помеѓу екстерната и интерната ревизија и тоа: од една страна интерната ревизија е за да го подобри работењето на ентитетот, а од друга страна пак екстерната ревизија има за цел да му овозможи на ревизорот да изрази мислење за финансиските извештаи; интерната ревизори се лица вработени во компанијата а пак екстерните ревизори се независни трети лица кои што не се вработени во организацијата; исто така извештаите коишто се добиваат од интерната ревизија се приватни и се наменети за одборот на директори и за сопствениците, а пак извештајот добиен од екстерните ревизори е наменет за акционерите и за останатите корисници на финансиски извештаи.

### 3. Процес на ревизија

Процесот на ревизија е еден комплексен процес којшто опфаќа голем број на чекори. Ревизијата како процес воопшто не е лесен и едноставен, а од друга страна пак ревизорот при вршењето на ревизија прифаќа огромна одговорност во врска со подготвувањето на ревизорскиот извештај.

Планирањето на ревизијата е првото нешто што го прави ревизорот по прифаќањето на ревизорскиот ангажман. Овој чекор е многу важен за ревизијата бидејќи со планот за ревизија се овозможува извршување на ефикасна, ефективна и економична ревизија. При вршењето на процесот на ревизијата секогаш се следи планот којшто првенствено е подготвен од страна на ревизорот, иако поради промена на околностите може да дојде до одредени измени и затоа планот секогаш треба да биде флексибилен во однос на настанатите промени. Сите информации кои можат да се добијат во врска со ентитетот каде што треба да се изврши ревизијата се добредојдени во овој процес. Добиените информации може да бидат од внатрешни или надворешни страни, но сепак поверодостојни се исказите добиени од надворешни страни бидејќи тие не се пристрасни во врска со работењето во организацијата.

Пред да се започне со планирањето на ревизија потребно е ревизорското друштво да одлучи дали да го прифати ревизорскиот ангажман или не. Пред да одлучи дали да го прифати ангажманот или не треба да се извршат многубројни истражувања за тој ентитет, да се добијат информации за работењето и дејствувањето на ентитетот, за неговата репутација и сите други важни информации кои можат да послужат во донесувањето на одлуката. Целта на ваквата политика е да се намали веројатноста дека некој ревизор ќе се поврзе со некој несоодветен ентитет, бидејќи доколку некој од ревизорите е поврзан со нечесен ентитет може да дојде до прикривање на некои значајни грешки во извештајот кој



го изготвува ревизорот. Во такви случаи може да дојде и до тужба и покревање на судски спор од страна на корисниците на финансиските извештаите со што врз ревизорското друштво може да се покрене кривична одговорност, а во најлош случај ревизорот може да добие и затворка казна.

Наредната фаза во планирањето на ревизијата е добивање на информации за работењето на комитентот. Ова е важно за да може на крајот ревизорот да даде објективно и точно мислење за работењето на ентитетот. Пред да пристапи во извршувањето на ревизијата ревизорот треба да го проучи работењето на ентитетот, како организациона структура, организација на работењето, хиерархијата на управувањето и одговорноста, како и за организацијата на сметководството и организацијата на електронската обработка на податоците, за изборот и примената на сметководствените политики, видот на дејноста во којашто спаѓа клиентот, видот на производите што ги произведува, односно услугите што ги извршува, карактеристиките и структурата на производството, каналите на продажба, каналите на набавка, начинот на финансирањето со посебен осврт на структурата на капиталот и другите обврски итн.

Во процесот на ревизијата ревизорот ги користи аналитичките постапки со цел да може да изрази веродостојно и објективно мислење. Важно е да се потенцира дека аналитичките постапки се засновани на вреднувањето и спроведувањето на финансиските информации и податоци што се однесуваат на соодветните показатели за работењето на деловниот субјект.

Ревизорот при планирањето на ревизијата треба да ги потврди или да ги отфрли тврдењата на менаџментот. Со самото одобрување на финансиските извештаи менаџментот прави изјави за информациите содржани во нив, ваквите тврдења се користат од страна на ревизорот за да ги земе предвид сите видови на потенцијални погрешни прикажувања коишто можат да настанат.

По прифаќањето на ангажманот кај деловниот ентитет ревизорот треба да осмисли една целосна стратегија за тоа како ќе се извршува процесот на ревизија. Целокупното планирање го извршува ревизорот со цел ефикасно и ефективно водење на ревизијата, а воедно и со намалување на трошоците при процесот на ревизијата.

На крајот ревизорот формира и програма на ревизија која претставува збир на активности коишто ревизорот ги смета за неопходни при извршување на процесот на ревизија. Ревизорските постапки кои се користат за прибирање на докази се нарекуваат тестови на ревизијата. Ревизорските програми помагаат да може да се упати асистентот на ревизорот во работата која мора да се изврши на правилен и ефикасен начин, а исто така ваквите програми на ревизијата обезбедуваат и доказ дека планирањето е направено на правилен и точен начин. Програмата претставува евиденција на извршените активности во текот на ревизијата.

Целиот процес на ревизијата се базира на три фундаментални концепти и тоа:

- Концепт на материјалност,
- Концепт на ревизорски доказ,
- Концепт на ревизорски ризик.

Најпрво во процесот на ревизија ревизорот го одредува прелиминарното ниво на материјалност, потоа ги проучува ризиците со кои може да се соочи во текот на својата работа, потоа прибира соодветни и компетентни докази коишто ќе ги поткрепат неговите размислување за на крајот на може ревизорот како финален продукт да го презентира своето ревизорско мислење за спроведената ревизија.

Ревизорот уште во фазата на планирање го одредува нивото на прифатлив ревизорски ризик врз основа на своето професионално расудување. Ревизорскиот ризик претставува ризик дека ревизорот ќе изрази позитивно мислење во ревизорскиот извештај и покрај тоа што финансиските извештаи содржат материјално значајни пропусти и грешки. Иако процентот ревизорот да погрешни во своето мислење е мал, сепак тој постои. Проценката на ризикот е потребна и во ревизорскиот план но и во ревизорската програма.





#### 4. Сет на финансиски извештаи, предмет на ревизорско испитување

Меѓународниот сметководствен стандард 1- Презентирање на финансиските извештаи, овој Стандард ја пропишува основата за презентирање на финансиските извештаи за општа намена за да се обезбеди споредливост како со финансиските извештаи на ентитетот од претходни периоди така и со финансиските извештаи на други ентитети.

Ентитетот треба да го применува овој Стандард за подготвување и презентирање на финансиски извештаи за општа намена во согласност со Меѓународните стандарди за финансиско известување (МСФИ).

Задолжителни компоненти на финансиските извештаи според Меѓународните стандарди за финансиско известување се:

- Извештај за финансиска состојба (Биланс на состојба);
- Извештај за финансиска успешност (Биланс на успех);
- Извештај за сеопфатната добивка;
- Извештај за промени во главнината;
- Извештај за паричниот тек;
- Објаснувачки белешки кон финансиските извештаи;
- Годишен извештај за работењето на друштвото.

Сите делови на финансиските извештаи се меѓусебно поврзани бидејќи објаснуваат различни аспекти на исти трансакции или други настани. Секој од извештаите обезбедува информации кои се разликуваат од останатите, но ниту еден извештај не ги дава сите информации неопходни за конкретните потреби на корисниците.

**Извештајот за финансиската состојба** е финансиски извештај кој ја рефлектира солвентноста на деловниот ентитет и истиот претставува табеларен преглед на средствата со кои располага претпријатието, од една страна, и капиталот и обврските, од друга страна. Со други зборови, билансот на состојба е составен од два дела и тоа од актива т.е. средства кои можат да бидат постојани, тековни и долгорочни вложувања и од пасива т.е. од обврски и капитал.

**Билансот на успех** уште се нарекува и биланс на добивка и загуба и истиот покажува колку деловниот субјект остварил или изгубил приходи за определен временски период што обично опфаќа период од една година. Во билансот на успех, покрај вкупните приходи и расходи, се пресметуваат и вкупните предвидени даноци кои треба да се исполнат до крајот од тековната година, за да се утврди конечниот биланс на успешност или неуспешност на деловниот субјект.

**Извештајот за сеопфатната добивка** ги прикажува сите добивки или загуби на деловниот ентитет, вклучувајќи ги и оние што не се прикажани во билансот на успех. Според тоа, сеопфатната добивка претставува поширок поим од добивката за финансиската година, прикажана во билансот на успех.

Сеопфатната добивка е збир на нето добивката и сите други добивки и загуби што не се прикажани во билансот на успехот.

**Извештај за промени во главнината** станува збор за еден нов извештај кој е потребно да се презентира како одвоена компонента на финансиските извештаи. Извештајот за промена на капиталот е четвртиот составен дел на финансиските извештаи и пред сè е наменет за сопствениците на капиталот, бидејќи ги покажува промените кои што настануваат во капиталот за деловната година

**Извештајот за паричен тек** претставува изведен финансиски извештај бидејќи настанува со прераспределување на позициите од билансот на состојба и билансот на успех. Паричните текови се сметаат за најважна компонента на еден деловен ентитет затоа што доколку на компанијата и недостига парични средства на краток рок таа не може да одговори на своите достасани тековни обврски, а на долг рок таквата состојба може да доведе до несолвентност и стечај на деловниот ентитет.

Сите оние информации коишто не можат или не мораат да се објават во финансиските извештаи се објавуваат во **белешките кон финансиските извештаи**.



Нивната изработка најчесто е одговорност на менаџментот. Белешките кон финансиските извештаи треба да бидат презентирани на систематски начин. Секоја ставка од другите финансиски извештаи треба да е поврзана со соодветна информација презентирана во белешките кон финансиските извештаи. Сето она коешто е важно за корисниците на финансиските извештаи, а не е објавено во финансиските извештаи се објавува во белешките кон финансиските извештаи.

По истекот на деловната година извршните членови на одборот на директорите односно членовите на управниот одбор му поднесуваат на одборот на директорите, односно на надзорниот одбор покрај годишна сметка и годишните финансиски извештаи и *годишен извештај за работењето на друштвото*. Годишниот извештај вообичаено ги содржи податоците кои не се присутни во останатите финансиски извештаи, а можат да имаат значајно влијание врз идното работење на деловниот ентитет. Во овој извештај се дава приказ на сите надворешни и внатрешни фактори кои имаат посредно или непосредно влијание на работењето на друштвото во изминатата деловна година.

Како основни сметководствени принципи и претпоставки, врз основа на кои се врши подготовка на финансиските извештаи, се јавуваат следните:

- ✓ Принцип на континуитет
- ✓ Принцип на пресметковна основа во сметководството
- ✓ Принцип на конзистентност.

### 5. Ревизорски извештај

Ревизорскиот извештај има стандартизирана форма по која треба да се раководат ревизорите при формирање на ревизорскиот извештај, но треба да се напомене дека оваа форма може да трпи промени во зависност од обемот на ревизијата и од потребите.

Ревизорскиот извештај за да може да ги задоволи потребите на корисниците на финансиските извештаи треба да биде лесно разбирлив, едноставен, да нема непотребни работи, да не биде двосмислен, да нема фрази и искази кои се не разбирливи за стејхолдерите и да е фер и конструктивен. Ревизорскиот извештај мора да биде поткрепен со соодветни и доволни докази за да биде доволно аргументирано. Освен што секое толкување и тврдење треба да биде поткрепено со доказ, исто така важен е и изворот на доказот. Ревизорот треба да ги оцени заклучоците кои тој ги извлекол од евиденцијата која ја обезбедил како основа за формирање на мислењето за финансиските извештаи.

Ревизорскиот извештај треба да биде формиран според следниот редослед<sup>5</sup>:

1. наслов;
2. име на корисникот;
3. почетен или воведен пасус;
  - идентификација на финансиските извештаи подложни на ревизија;
  - изјава за одговорноста на менаџментот на ентитетот и за одговорноста на ревизорот;
4. пасус за делокруг (опис на природата на ревизијата);
  - повикување на МРС или важечки национални стандарди или практика;
  - опис на работата што ја извршил ревизорот;
5. пасус со мислење кое изразува сомнение за финансиските извештаи;
6. датум на извештајот;
7. адреса на ревизорот;
8. потпис на ревизорот.

Врз основа на утврдените клучни наоди и донесените заклучоци за утврдените состојби потребно е да се даде соодветна препорака за она што треба да се направи и од

<sup>5</sup> Димитрова, Ј., „Ревизија (теоретски и практични аспекти)“, Штип, 2013 година, стр.96



кого да се направи, односно упатување на јасни активности кои треба да се преземат. Препораката треба јасно да покаже кој треба да биде одговорен за превземањето на потребните активности за утврдените решавање на проблемите. Ова не значи дека во извештајот треба да се спомнат имиња на лица, напротив, ова обично треба да се избегнува. Извештајот треба наместо тоа да го спомене одделот во кој има одредени проблеми. Тука менаџментот може да ги идентификува оние кои се одговорни, да преземе соодветни активности и да назначи лица за имплементирање на препораки. Ревизорите треба да препорачаат активности за да се поправат проблемите кои се идентификувани за време на ревизијата и да се подобри работењето на ревидираниот субјект. Препораките треба да бидат во согласност со законите и подзаконските акти и исто така треба да се дадат препораки за подобрување на интерна контрола кога се забележани значителни примери на можна измама, незаконско работење или прекршувања на одредби на договори или кога се појавила злоупотреба или недостаток на интерната контрола. За да бидат препораките што поефикасни, тие треба да бидат насочени кон разрешување на причината за идентификуваните проблеми, конструктивни, ориентирани кон активности, специфични, адресирани кон страните кои имаат авторитет да делуваат, практични, со ефикасни трошоци и мерливи.

## 6. Ревизорски мислења

Ревизијата не би била корисна доколку на крајот на ревизијата како финален продукт го немаме ревизорскиот извештај односно ревизорското мислење. Ова мислење е најважно за корисниците на финансиските извештаи бидејќи ревизорското мислење кажува за точноста и веродостојноста на финансиските извештаи изготвени од страна на менаџментот. Ревизорското мислење е во писмена форма и има стандарден формат, но тоа мора да биде објективно, веродостојно и независно. За тоа какво мислење ќе даде ревизорот влијаат повеќе фактори и токму затоа и ревизорот ги извршува сите тие анализи, користење на различни принципи и методи, се со цел на крајот неговото мислење да биде точно и во согласност со стандардите и принципите. Во основа постојат четири вида на мислење и тоа: *позитивно мислење*, *мислење со резерва*, *негативно мислење* и *мислење со резерва*. Формулирањето на ревизорското мислење претставува клучен елемент во ревизорскиот извештај и ги изнесува заклучоците од ревизорската работа. На секој вид на ревизорското мислење влијаат одредени фактори кои го наведуваат ревизорот да го даде тој вид на мислење.

*Позитивното мислење* е најпосакувано мислење од страна на деловните ентитети каде што се врши ревизијата. Ова мислење е најпосакувано бидејќи укажува на фактот дека финансиските извештаи се точни, дека не се случиле никакви измами и грешки кај деловниот ентитет, дека финансиските извештаи се составени во согласност со конзистентна применета сметководствена политика и важечки сметководствени прописи, интерната контрола функционира успешно, но ваквото мислење ревизорот го дава само во случај кога тој е уверен дека сметководствените искази на реален чесен начин, правилно, непристрасно ја прикажуваат финансиската состојба и резултатите на работењето на деловниот субјект. Кога ревизорот забележува одредени недостатоци, одредени пропусти во текот на процесот на ревизијата, но кои не би влијаеле врз одлуките на корисниците на финансиските извештаи, во тој случај тие треба да дадат позитивно мислење, но да им го свртат вниманието на менаџментот или на акционерите за овие недостатоци, бидејќи во иднина тие би можеле да го променат мислењето на ревизорот.

Ревизорот изразува *мислење со резерва* во случаи каде што тој не може да изрази безусловна мислење поради одредени несогласувања со исказите и постапките на менаџментот, со одредени неправилности и грешки, но тие не се толку материјално значајни за корисниците на финансиските извештаи поради што не е потребно да даде негативно мислење или да се воздржи од давање на мислење, но таквите мислења мора да бидат потенцирани. Мислењето со резерва поразбира дека финансиските извештаи освен



наведените неправилности и ограничувања се правилно прикажани и дека кореспондира со законите и општоприфатените сметководствени принципи.

**Негативно мислење** се дава кога ефектите од прашањето или несогласувањето се толку материјални и преовладуваат, што во целина би предизвикале финансиските извештаи да ги наведуваат корисниците на финансиските извештаи во погрешна насока. Формулацијата на ваквото мислење дава јасно до знаење дека финансиските извештаи не се доволно добро изнесени, во која јасно и концизно се наведени, сите прашања за несогласувањето. Овој вид на мислење најмалку се дава во праксата бидејќи ревизорот на време ги предупредува деловните ентитети за проблемите и последиците кои би можеле да бидат. Никој од деловните ентитети не сака да добие негативно мислење од ревизорот, па затоа секој се труди на време да ги реше проблемите за да во најмала рака добие мислење со резерва што секако е многу подобро од негативното мислење. Негативно мислење ревизорот треба да изрази само во случаи каде што неправилностите се толку многу чести кои доведуваат до измами и грешки во финансиските извештаи и кои би ги промени одлуките на финансисите корисници бидејќи тие се материјално значајни за нив. Во случај ентитетот на добие негативно мислење, треба за во иднина да ги следи препораките коишто ќе ги добие од ревизорот за да може да ги реши проблемите, да открие од каде потекнуваат сите тие грешки и недостатоци, да се соочи со слабостите во системите, со цел за да може во иднина да добие позитивно мислење од ревизорот. Бидејќи негативното мислење негативно влијае и на репутацијата на деловниот ентитет, може да го загрози и неговиот бизнис бидејќи никој од корисниците на финансиските извештаи не би сакале да соработуваат со еден таков деловен субјект.

**Воздржување од давање на мислење** се дава кога ревизорот не може да ги прифати ограничувањата кои постојат во процесот на ревизија на финансиските извештаи. Имено, ограничувањето на делокругот на работа на ревизорот од страна на деловниот субјект претставува прв значаен фактор кој влијае за воздржување на ревизорот од давање на мислење. Во текот на ревизијата може да се случи деловниот субјект да му наметне на ревизорот ограничувања и рестрикции на пристапот на некои информации, документи, физички пристап до одредени прозводи, да не му дозволи на ревизорот да комуницира и да ги интервјуира вработените со што ревизорот е принуден да се откажи од изразување на мислење. Многу важен момент е дека воздржувањето на ревизорот од давање на мислење во ревизорскиот извештај не смее да се користи како избегнување на искажување на негативното мислење. Овој вид на мислење се користи само кога ревизорот не е во состојба да обезбеди соодветни, точни и доволни ревизорски докази поради ограничувањата со кои се соочува во процесот на ревизијата.

Ревизорското мислење е финален продукт од процесот на ревизијата. Секој од деловните ентитет посакува да добие позитивно мислење за веродостојноста и објективноста на своите финансиски извештаи. Подготвувањето на финансиските извештаи се одговорност на менаџментот на претпријатието, додека па ревизорското мислење е одговорност на ревизорот. Одговорноста на ревизорот е голема бидејќи доколку тој не е објективен при изразување на ревизорското мислење и даде погрешно и неточно мислење против него може да се поведе и кривична постапка. Доколку во таквата кривична постапка се докаже дека ревизорот изразил неточно и необјективно мислење тогаш може да му се одземе лиценцата за работа и исто така да одговара и со затворска казна. Токму затоа ревизорот мора да спроведе доволно анализи и постапки за да може да добие колку што е можно поверодостојни и доволни докази со коишто ќе го аргументира своето мислење. Исто така, ревизорот треба внимателно да ги избере настаните и трансакциите коишто ќе ги анализира при методот на примерок, ревизорот не врши сто процентна анализа на сите трансакции и настани бидејќи тоа во пракса не е возможно. Корисниците на финансиските извештаи пред да одлучат дали ќе соработуваат со одреден деловен субјект ги бараат финансиските извештаи заедно со ревизорскиот извештај за да видат со каков деловен субјект би соработувале и дали таквото соработување е ризично.



Токму затоа и ревизорското мислење во одредени случаи може да биде пресудно при одлуката на стејкхолдерите. Многу веројатно е инвеститорите и акционерите да сакаат да соработуваат со клиент кој добива позитивно мислење од година во година бидејќи таквото мислење алудира дека тој клиент е сигурен за соработка, дека е профитабилен со можности за напредок и проширување на обемот на својата работа со други зборови тој деловен субјект се движи во точен правец. Од друга страна, пак, клиент кој од година во година добива негативно мислење и не презема ништо за да го поправи своето работење, не ги спроведува препораките добиени од страна на ревизорот, и грешките ги повторува постојано не е атрактивен за соработка бидејќи инвеститорот би требало да преземе голем ризик за да соработува со таков ентитет. Ревизорскиот извештај и ревизорските мислења од година во година се клучни за деловните одлуки на голем број корисници на финансиските извештаи т.е. за стејкхолдерите.

### Заклучок

Финансиските извештаи се изготвуваат од страна на менаџментот на претпријатието и претставуваат појдовна основа за анализа на работењето на деловниот субјект со цел да се добијат потребните информации. Кога се спроведува ревизијата тогаш ревизорот добива финансиски извештаи од деловниот ентитет-субјект на ревизија, што треба темелно да ги провери и врз основа на спроведените анали и испитувања да оформи и да изрази аргументирано, објективно и пред сè независно мислење. За да може ревизорот да изрази точно мислење треба да биде квалификуван со соодветни познавања и знаења од областа на ревизијата и доколку не е доволно специјализиран за одредена област што не е од областа на ревизијата треба да се консултира со соодветен експерт од таа област за да може да добие точни докази кои ќе му помогнат во изразувањето на ревизорското мислење на крајот од ревизорскиот извештај.

Ревизијата всушност служи на корисниците на ревизорските извештаи да им нуди независно и објективно мислење за веродостојноста и објективноста на ставките и податоците напишани во финансиските извештаи на организацијата, ревизијата претставува значајна алка во процесот на донесување на деловните одлуки од страна на корисниците на финансиските извештаи за распределба на економските ресурси и за успешно раководење со работењето. Врз основа на тоа целта на ревизијата на финансиските извештаи е да му овозможи на ревизорот да изрази мислење за тоа дали финансиските извештаи од сите материјални аспекти се во согласност со применливата рамка за финансиското известување.

Ревизијата не претставува нешто од коешто деловните организации треба да се плашат или пак истата да ја избегнуваат, туку напротив секој би требало да сака да му се изврши ревизија бидејќи на тој начин тој клиент би знаел до каде е со својата работа, во кој правец треба да се движи, дали треба да направи одредени промени за поефикасно работење, дали организацијата се соочува со одредени тешкотии и проблеми и кои би биле решенијата и препораките од страна на ревизорот за да може да се избегнат тие пречки во работењето. Бидејќи ревизијата претставува една нова професија, голем број од деловните ентитети на неа гледат со страв и гледаат колку што може повеќе да ја избегнат, не сфаќајќи дека всушност ревизијата е нешто добро за компанијата. Ревизијата е еден комплексен процес проследен со голем број на анализи, користење на различни методи и постапки со цел на крајот да се изрази објективно и независно мислење. Во денешно време многу е важно да се сфати потребата од финансиските извештаи. Секој од стејкхолдерите пред да инвестира во одредена компанија ќе сака да ги види финансиските извештаи, како и ревизорскиот извештај за да види за каква фирма станува збор. Во најголем број од деловните зделки инвеститорот ризикува со голем износ на капитал, па затоа секој би сакал да биде сигурен со кого би соработувал во иднина. Но за да може точно да ги прочита ревидираните финансиски извештаи заедно со ревизорскиот извештај, треба тие да бидат напишани на едноставен и јасен начин, без користење на некои слогани



и фрази од областа на ревизијата кој би можеле да ги збунат стејкхолдерите, не треба да се пишуваат не потребни информации и податоци, туку треба да се сврти вниманието на тоа што е материјално значајно за стејкхолдерите.

Ревизорот ефикасно и ефективно ќе ја спроведе ревизијата доколку правилно ги искомбинира трите концепти на кои се заснова ревизијата и тоа концептот на материјалност како прв од концептите на кои ревизорот посветува внимание, потоа концептот на ревизорски ризик и ревизорски доказ. Овие три концепти се фундаментални за процесот на ревизијата.

Целиот процес на ревизија е проследен со висок ризик и затоа ревизорот своите испитувања и анализи ги насочува кон најризичните ставки и позиции од финансиските извештаи. Ревизорот во пракса не е во состојба да ги испита сите трансакции, настани што се случуваат, сите информации и ставки и затоа тој во своето работење го користи методот на примерок. Ваквите примероци се репрезент за целата популација и затоа ревизорот мора добро да ги одбере точните ставки кои ќе ја претставуваат целата популација. Доколку ревизорот не е доволно искусен во тој случај тој би можел да одбере погрешни ставки и на тој начин да изрази неточно мислење и да даде погрешна слика на корисниците на финансиските извештаи. Во одредени случаи може да дојде и до судски спорови каде што ревизорот може да ја изгуби својата репутација и кредибилитет, а може против него да се спроведе и кривична одговорност токму затоа ревизорот се соочува со голема одговорност при изразувањето на ревизорското мислење.

#### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Auditing Handbook 1993, Volume 2 of the Accounting and Auditing Handbook 1993, The Institute of Chartered Accountants in Australia, Prentice Hall, 1992
2. Божиновска Лазаревска д-р Зорица, *Подобрување на ревизорскиот извештај*, презентација, Институт на овластени ревизори на РМ, 2013
3. Божиновска Лазаревска д-р Зорица, *Ревизија, второ издание*, Економски факултет, Скопје, 2011
4. Димитрова, Ј., „Ревизија (теоретски и практични аспекти), Штип, 2013
5. Димитрова Ј., Одговорноста на сметководителите, менаџментот и ревизорите за веродостојноста, квалитетот и кредибилитетот на финансиските извештаи, Економски факултет – Штип, 2010 година
6. Димитрова, д-р Јанка: „Ревизија – Практикум“, Економски факултет-Штип, 2014
7. Димитрова д-р Јанка, „*Ревизија (теоретски и практични аспекти)*“, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет – Штип, Штип 2012
8. Lee, Tom, „Corporate Audit Theory“, Chapman and Hall, London, 1993
9. Лазаревска. Б. З., „Ревизија“, Економски факултет- Скопје, Скопје, 2011 година
10. Мартиќ, С.: Контрола и ревизија, Универзитет у Београду, Економски факултет, Београд, 1997
11. Meigs, Thomas E: Modern Analytical Auditing, Practical Guidance for Auditors and Accountants, Quorum Books, USA, 1989
12. Porer, A. Gary, Norton L. Curtis, Financial Accounting, the impact on Decision Makers, The Dryden Press, 1995
13. Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, The Institute of Internal Auditing, Florida, 1995
14. Hermanson Roger, H. Jerry R. Strawser, Robert H. Strawser: “Principles of Auditing- An International Perspective”, Mc. Grow Hill, 1999
15. Цветковиќ, Б., „Новија схватања појма ризика у ревизију, Книговодство, Савез рачуновачи и ревизори Србије“, Београд, 1997
16. William F. Messier: Auditing & Assurance Services, A Systematic Approach, second edition, Irwin, McGraw-Hill, Boston, USA, 2000

## БИТКОИН – РЕВОЛУЦИОНЕРНОСТ НА ФИНАНСИСКИОТ ПАЗАР И ПРЕДИЗВИК ПРЕД МОНЕТАРНАТА ЕКОНОМИЈА

Ивана Накова<sup>1</sup>, Марија Гогова Самоников<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Магистрант на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
ivananakova93@gmail.com

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
marija.gogova@ugd.edu.mk

### Апстракт

Интернетот е едно од најдобрите нешта што се имаат случено на човештвото. Тој го смени начинот на којшто функционираме, нè доближи еден до друг и нè направи попаметни. Затоа, живееме во современото време на дигитализација и висока глобализација. Она што ни недостига е дигитална, глобална валута која следствено на горе напишаното ќе го олесни и функционирањето на финансискиот домен на функционирање. Денес имаме 193 валути, но ниту една од нив не е глобална во комплетна смисла на зборот и ниту една е дигитална. Банкарскиот систем функционира по класичните принципи на финансиско работење. Монетарниот систем се базира на доверба, или само на луѓето и надеж дека тие ќе дејствуваат добро. Она што ни треба се компјутерите, многу од нив се со цел да се направи револуција и да се донесе нов систем, повеќе применлив во модерното време. Биткоин е почеток на нешто големо, валута без влада, нешто неопходно и императивно. Со интернетот се промени начинот на кој ние работиме. Денес со користење на Интернет, Биткоин ќе го смени начинот на кој ги гледаме парите. Ова сигурно ќе претставува голем предизвик за централните банки, како и за банкарскиот систем, но исто така и можност да учествуваат и да го направат целиот процес подобар.

**Клучни зборови:** *глобална готовина, дигитална ера, пари, криптографија, криптографска готовина.*

## BITCOIN – REVOLUTION IN THE FINANCIAL MARKET AND A CHALLENGE FOR THE MONETARY ECONOMICS

Ivana Nakova<sup>1</sup>, Marija Gogova Samonikov<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Master student, Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
ivananakova93@gmail.com

<sup>2</sup> Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
marija.gogova@ugd.edu.mk

### Abstract

Internet is the best thing that has happened to humankind. It changed the way we do things, it brought us closer to each other and made us smarter. Therefore, we live in the modern age of digitalization and high globalization. What we still lack is a digital, global currency that will make things easier. Nowadays, we have 193 currencies but none of them is global. The banking system is for sure outdated. The monetary system is based on trust, or solely on humans and the hope that they will act good. What we need is computers, a lot of them in order to make revolution and bring



new system, more applicable to the modern age. Bitcoin is the beginning of something great, a currency without a government, something necessary and imperative. The internet changed how we do things, and now using the Internet, Bitcoin will change the way we see money. This will be for sure a great challenge for central banks, and the banking system but also an opportunity to participate and make the whole process better.

**Kew words:** *global currency, digital age, money, cryptographic currency.*

## 1. Вовед

Во текот на вековите неизбежно може да се забележи дека луѓето секогаш се обидуваат да се подобрат. Во нашата ДНК е да се обидуваме да ги олеснуваме работите за секојдневна употреба, да стануваме попаметни, побрзи и попродуктивни. Покрај тоа, ние сакаме да бидеме слободни да ја обликуваме нашата сопствена иднина.

Денес можеме да кажеме дека уживаме во работата на нашите предци, ги користиме нивните пронајдоци и се гордееме со нивните револуции за слобода, како и за науката. Живеењето во модерно време, со компјутери, е предизвик, но дефинитивно е поолеснувачко од животот во времето на нашите предци.

Глобализацијата расте секој ден, што значи дека со секој изминат ден сме поблиску до живеење во свет без граници и ограничувања. Кога зборуваме за ограничувањата и регулативите, повеќето од нас имаат или ќе имаат нешто во врска со банкарскиот систем или финансискиот систем. Ова е можеби единствениот дел каде што регулацијата е мошне популарна и неопходна. Јадрото за сето ова се парите. Парите го прават светот наоколу, рекоа тие! Парите не беа исклучок во процесот на менување на човекот, со цел да се олеснат работите. Историски гледано, тие се развиле од размена на злато, како и за да се поделат парите издадени и контролирани од централните банки. Дали е ова доволно добро за модерното време? Дали девизните пари може да се користат за онлајн трговија? Интернетот го менуваше начинот на кој светот функционира сигурно, а девизните пари доаѓаат од друга возраст, кога интернетот не е ништо повеќе од чуден збор. Ова беше главната инспирација за Саташи Накамото во 2008 година, кога го напиша својот труд “Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system”. Ова беше почеток на нова револуција кога зборуваме за пари. Со секој изминат ден биткоиот станува сè повеќе и повеќе поблиску да го заземе своето место како глобална, дигитална валута, издадена и контролирана од компјутери. Како тоа ќе влијае на монетарниот систем и на банките? Биткоин е сигурно најголемиот предизвик со кој се соочуваат финансиските системи. Сепак, процесот е во негови рани почетоци и сигурно може да се подобри многу и да се користи за создавање подобра економија за сите нас.

## 2. Биткоин – валута, технологија и мрежа – револуција во финансискиот свет

### 2.1. Биткоиот како валута

Биткоиот е криптовалута и ширум светот распространет платежен систем. Основата е во криптографијата (генерички термин кој се користи за да се опише дизајнот и анализата на механизми базирани на математички техники кои обезбедуваат фундаментални безбедносни услуги).

Парите презедоа многу облици и форми во историјата. Развојот беше во согласност со потребите и околностите во општеството. Почнувајќи од трговијата, а потоа користејќи камења, пердуви и школки како валута и низ златната ера, сето тоа беше за приспособување





кон потребите на луѓето. Денес ние користиме фиат пари, кога владата е сила и главна причина за нивната вредност. Дали девизните пари се доволно добри за модерното време? Живеењето во времето на дигитализација и високата глобализација може да биде навистина предизвик и ова беше главната причина за промените во финансискиот свет. Компјутерите заменуваа голем дел од она што некогаш го правеа луѓето, а кредитни картички многу се развија од времето кога за прв пат беа создадени. Свкупно можеме да кажеме дека дигитализацијата имаше своја улога во овој сектор, но сепак зборуваме за механизми и валути кои датираат кога интернет и онлајн трговијата беа далеку од реалност. Покрај тоа, процесот на глобализација бара глобална валута, која ќе биде повеќе од само една влада или една централна банка.

Трговијата на Интернет се потпира исклучиво на финансиските институции кои им служат како доверливи трети лица за обработка на електронските плаќања. Додека системот функционира доволно добро за повеќето трансакции, сè уште страда од вродените слабости на моделот базиран на доверба. Трошоците за медијација ги зголемуваат трансакционите трошоци, ограничувајќи ја минималната големина на практична трансакција и отстранувајќи ги можностите за мала обична трансакција. Она што е потребно е електронски систем за плаќање базиран на криптографски доказ, наместо доверба, овозможувајќи им на двете страни кои сакаат да склучат директно меѓусебно договор, без потреба за доверлива трета страна<sup>1</sup>. Ова е начинот на кој започна и како Сатоши Накамото<sup>2</sup> ја донесе на свет новата валута, технологија и компјутерска мрежа, систем познат како Bitcoin. Концептот и оперативните детали се опишани во концизна и читлива бела хартија “Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system”. Важно е да се каже дека биткоин не е компанија или организација. Не е во сопственост на никого. Таа работи со едноставни математички правила со кои се согласуваат секој што учествува во мрежата. Системот е програмиран така што само 21 милион биткоини некогаш ќе постојат. Резултатот е предвидлива понуда која е регулирана со недостигот од биткоин, нешто како дигитално злато. Малите трансакции се овозможени со тоа што корисникот на биткоинот може да испрати вредност мала како 100 милионити дел од вредноста на биткоинот.

Биткоинската терминологија може да биде збунувачка бидејќи зборот Bitcoin се користи за истовремено означува три различни нешта.

Прво, Биткоин е дигитална валута, и е прва и најпопуларна криптовалута.

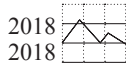
Второ, Биткоин се однесува на основната технологија на платформата за блокирање.

Трето, Биткоин го означува протоколот кој се протега низ основната технологија на поврзување и блокирање за да опише како се пренесуваат средствата (мрежата)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Nakamoto, S. (2008). Bitcoin, A peer-to-peer electronic cash system, [www.bitcoin.com](http://www.bitcoin.com)

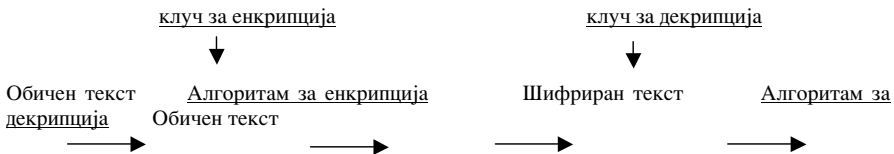
<sup>2</sup> Satoshi Nakamoto е името користесно од непознато лице или луѓе кои го дизајнирале биткоин и ја создале неговата оригинална референтна имплементација

<sup>3</sup> Swan, M. (2015), Blockchain: Blueprint for a new economy, O'Reilly Media Inc, p.18



### Базичен модел на криптосистем

Испраќач  
Добивач



Биткоин е дигитална готовинска валута во која се користат техники на енкрипција за регулирање на подигањето на единиците на валути и потврдување на трансферот на средства, кои функционираат независно од централната банка. Секоја биткоин адреса има еден и само еден приватен клуч. Само лицето со овој приватен клуч може да се потпише на трансакција од јавната адреса.

Биткоин се издава според збир на фиксни правила (следени од мрежа на компјутери). Главната идеја е да се создадат пари, кои не можат да бидат манипулирани од централна власт (или луѓе). Вие можете во основа да ставите банка во вашиот џеб и да испраќате пари (bitcoin) преку вашиот мобилен телефон (компјутер итн.), Peer-to-peer, без трета, доверлива партија.

Германското министерство за финансии (Bundesministerium der Finanzen) стана првото владино тело (во 2013 година) кое официјално го класифицираше биткоинот како „приватни пари“.

### 2.2. Биткоин како технологија

Биткоиини се дигитални пари, но тие се и многу повеќе од тоа. Велејќи дека биткоинот е само дигитална готовина е исто како да се вели дека интернетот е само фенси телефон. Тоа е како да се каже дека на интернет сè се сведува на е-пошта. Парите се само прва апликација<sup>4</sup>. Технологијата зад биткоин е позната како blockchain. Blockchain содржи запис за секоја биткоин трансакција што се случила откако системот започнал. Процесот на копање се спроведува од т.н. рудари (процес кој исто така се користи за генерирање на нови биткоиини), кои постојано (на секои 10 минути) додаваат нови блокови, група трансакции што се извршени и се потврдени, на претходната листа - синџир од трансакциите. Процесот, исто така, служи за обезбедување на биткоин системот против измамнички трансакции, или трансакции кои трошат иста количина на биткоин повеќе од еднаш.

### 2.3. Биткоинот како компјутерска мрежа

Технологијата на blockchain е направена со процес наречен рударство. Рударите се наградени со биткоиини за нивниот напор. Секој ден рударите се приклучуваат на групата за да работат на системот. Со тоа копијата на blockchain автоматски се преземаат на нивните компјутери. Ова значи дека биткоин не е само еден компјутер, туку мрежа од милиони компјутери низ целиот свет. Ова автоматски значи дека процесот не може да се урне и тој е високо обезбеден од милиони суперкомпјутери. Покрај тоа, целиот процес е целосно

<sup>4</sup> Antonopoulos, A.M. (2016). The internet of money, Brooke Mallers, p.12



децентрализиран, не се потпира на банки или влада, што е револуционерно во користење на компјутерската наука и политичката и општествената наука.

### 3. Биткоинот и монетарната економија

Денес банкарскиот систем, а со тоа и целиот финансиски систем се потпира исклучиво на финансиски институции кои служат како доверливи трети страни. Се работи за доверба, а во централниот дел на настаните е централната банка. Работата на централната банка е од суштинско значење во процесот, и како Вил Роџерс (американски хуморист и социјален коментатор) еднаш рече: „Од почетокот на времето има три големи пронајдоци: оган, тркало и централно банкарство“. Централната банка работи на множество на правила направени од луѓе, изменети од луѓето и прекршени од луѓето. Затоа, финансиската криза беше доста често коментирана и анализата покажа дека банките и долгот на банките (направени врз основа на доверба) беа во коренот на секоја од 124 систематските кризи низ светот од 1970 до 2007 година.

Процесот на глобализација е исто така многу важен во модерното време. Глобализацијата расте секој ден, но сè уште имаме 193 валути, издадени и контролирани од 193 централни банки. Ниту една од овие валути не може да се користи како глобална валута, што е од суштинско значење ако зборуваме за глобализацијата.

Да се сумира, знаејќи дека живееме во дигиталната ера на висока глобализација, лесно е да се каже дека банкарскиот систем е застарен. Она што нуди технологијата на биткоинот е нешто ново револуционерно. Системот е целосно децентрализиран, а не поседуван или контролиран од ниту една централна банка или влада. Ова значи дека лесно може да се користи како глобална валута. Целиот процес е контролиран од милиони суперкомпјутери кои ги потврдуваат и спроведуваат трансакциите. Тој нуди можности за микротрансакции кои можат да се користат како акцелератор во онлајн-трговијата и можат да отворат нови врати за претприемачки микробизнис. Системот е програмиран за да не можат да постојат повеќе од 21 милион биткоиини, што значи дека е нешто слично на златото.

Централните банки веќе многу години владееле со финансискиот свет, но никогаш не се соочиле со голем предизвик како биткоин. Поддржувачите на биткоинот велат дека централните банки и банкарскиот систем го игнорираат, сега се смеат на нив, во иднина ќе се обидат да се борат против нив, а потоа Биткоин ќе победи. Сепак, централните банки и целиот банкарски систем не смеат да го гледаат биткоинот како нивниот непријател. Предизвикот е јасен и ќе се појават радикални промени, но тоа не значи дека банките ќе изгубат сè. Процесот е се уште во раните фази и банките можат да помогнат и да го направат уште подобро. Монетарната економија ќе мора да научи како да го користи биткоинот во своја корист. Процесот ќе стане поглобален, сигурно, но тоа не значи дека не ни се потребни регулативи. Биткоин системот има јасни правила, направени и следени од компјутери, но тоа не значи дека не може да се користи за лоши работи. Во самите почетоци на Интернетот, тоа беше најчесто користено од криминалци. Биткоин како нова технологија не е имун на ова.



### **Заклучок**

Луѓето мамат, а тоа го прават многу често. Луѓето мамеа во 2007 година и го доведоа светот до најголемата економска криза од Големата депресија. Технологијата зад биткоин може да се користи за создавање децентрализирани системи со правила кои не можат да бидат измамени. Ќе бидат следени од милиони суперкомпјутери кои ќе работат на строги правила без простор за измамници.

Човекот има тенденција да ги прави работите подобри, поаметни и побрзи. Измисливме Интернет што нè направи подобро, поаметно и побрзо општество. Затоа, можеме да кажеме дека Интернетот го промени начинот на кој светот комуницира, а Биткоин го менува начинот на работа на парите. Факт е дека живееме во дигитална ера, а дигиталната валута сигурно ќе се случи.

Кога зборуваме за монетарната економија и за биткоините, добро е да се користи цитатот на Ал Гор (поранешен потпретседател на Соединетите Американски Држави): „Мислам дека фактот што во рамките на биткоин универзумот, тоа што алгоритмот ја заменува функцијата на владата е всушност прилично кул“. Покрај тоа, „интернет сигурно ќе биде една од главните сили за намалување на улогата на владата“, рече Милтон Фридман. Ова значи дека биткоинот, а технологијата што ја користи е сигурна иднината кога зборуваме за финансии, банкарство и монетарна економија. Оваа индустрија има вештини и образование да се направи подобро, да се процесира, па наместо да се бори против неа може да ја искористи енергијата за да ја подобри. Со тоа целиот свет ќе има корист, растејќи заедно и да стане поаметен, побрз и подобар, кој ќе го доведе процесот на глобализација на сопствениот избор.

На крајот, можеме само да кажеме дека технологијата мора да се искористи за да се ослободи поединецот, биткоинот им припаѓа на сите, па иднината е наше да создаваме.

### **Користена литература**

1. Nakamoto, S. (2008). Bitcoin, A peer-to-peer electronic cash system, [www.bitcoin.com](http://www.bitcoin.com)
2. Hoffstein, J. Pipher, J. Silverman, J. (2008), An introduction to mathematical cryptography, Springer, New York
3. Swan, M. (2015) Blockchain: Blueprint for a new economy, O'Reilly Media Inc, Sebastopol, CA
4. Burniske, C. Tatar, J. (2018). Cryptoassets, McGraw Hill Education E-books
5. Popper, N. (2015). Digital gold, Harper Collins Publishers
6. Antonopoulos, A. (2015). Mastering Bitcoin, O'Railly Media Inc, Sebastopol, CA
7. Martin, K. (2012). Everyday cryptography, Oxford University Press, New York
8. Antonopoulos, A. (2016). The internet of money, Brooke Mallers
9. Gorton, G.B. (2012). Misunderstanding financial crises, why we don't see them coming, Oxford university press



## ПАЗАРНИОТ РИЗИК И ПРИНОС КАКО ОСНОВНИ ТЕОРЕТСКИ ФУНДАМЕНТИ НА МОДЕЛОТ *CAPM*

Надица Петреска<sup>1</sup>, д-р Илија Груевски<sup>2</sup>

Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

### Краток извадок

Целта на овој стручен труд е да се направи преглед на теоретскиот фундамент кој му претходи на моделот на вреднување на капиталното средство, а тоа е концептот на пазарниот ризик и принос. Во негови рамки, накратко, ќе се разгледаат прашањата кои се блиски до истоимената проблематика, како што се на пример ефикасноста на финансиските пазари, арбитражната ефикасност и изборот на инвеститорот, потоа ќе следат прашањата за алфа ризикот, бета ризикот, систематскиот ризик, несистематскиот ризик, понатаму, го претставуваме накратко и од свој агол, моделот на вреднување на капиталното средство или како што оригинално се нарекува во англиската терминологија *Capital Asset Pricing Model*– *CAPM*, за да на крај се даде еден критички осврт на овој популарен модел преку прегледот на детектираните проблеми од страна на стручната литература. Притоа, како што ќе се види од понатамошните излагања, очекуваниот принос што го бара инвеститорот произлегува од ризикот кој одредена хартија од вредност го додава на целокупното портфолио, што впрочем е експлицитно содржано во самиот модел на *CAPM*. Како методи што ќе се користат при истражувањето на предметов ќе се употребуваат сите расположливи методи на научноистражувачката методологија, а најчесто тоа ќе бидат математичкиот и статистичкиот метод. Притоа, како облик на претставување на сознанијата ќе биде застапен графиконот, а можно е и користење на одредени хипотетички примери во насока на подобра илустрација на теоретските концепти.

**Клучни зборови:** *пазарен ризик, стапка на принос, систематски ризик, портфолио на хартии од вредност, модел на вреднување на капиталното средство – CAPM и сл.*

<sup>1</sup>Студент на постдипломски студии, насока – Здравствен менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип;

<sup>2</sup>Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет, ул. „Крсте Мисирков“ бр.10-А, Штип, Р.Македонија;

[ilija.gruevski@ugd.edu.mk](mailto:ilija.gruevski@ugd.edu.mk)



## Abstract

The purpose of the following article is to present a review of the concept of market risk and market return. It is considered as the theoretical fundament of one of the most popular methods, *The Capital Asset Pricing Model – CAPM*. In addition, other questions will be subject of analysis such as the financial market efficiency hypothesis, the arbitrage efficiency and choice of the investor, the concepts of alpha and beta risk, the definition of systematic and unsystematic risk etc. Ultimately, we give the criticism of this popular method according to the available literature. As we can see from the further text, the investor's expected return from his investment in a particular asset is narrowly connected to the portfolio's overall risk and that is – the systematic (or the market) risk. Accordingly, this premise represents the essential theoretical background of the analyzed *CAPM* model. The article exploits many of the reliable quantitative methods which are adequately applied on a set of selected hypothetical examples. Also, the graphical method is used extensively in order to illustrate the findings.

**Key words:** *market risk, rate of return, systematic risk, portfolio, diversification, Capital Asset Pricing Model – CAPM, etc.*

## ВОВЕД

Просечните инвеститори се потрошувачи т.е. купувачи, кои потпаѓаат под влијание на пропагандата, имиџот на претпријатието, а најмногу на неговата цена. Инвеститорите обично не ги полнат своите кошници со само едно инвестициско добро, туку тие претставуваат софистицирани купувачи кога го одбираат портфолиото (пакетот на хартии од вредност). Затоа ќе проследиме како тие вршат избор, како на пазарот се вреднува одредено претпријатие и како се поставува пазарна рамнотежа. Меѓутоа, пред да преминеме на прашањата поврзани со пазарниот ризик, како увертира на сето тоа ќе се запознаеме со ефикасните финансиски пазари и воопшто со пазарната ефикасност.

Концептот на пазарната ефикасност<sup>3</sup>, која беше промовирана во дисертацијата на Луис Бачелир (Louis Bachelier) уште во 1900 година, поаѓа од претпоставката дека пазарната цена на некоја хартија од вредност претставува пазарна општа процена на вредноста на таа хартија од вредност. Значи, ако финансискиот пазар е ефикасен, тој ги користи сите достапни и расположиви информации при одредувањето на цената. Ефикасниот пазар постои кога цените на хартиите од вредност ги одржуваат сите расположиви информации за економијата во целина, за финансиските пазари и за специфичното претпријатие за кое се однесуваат. Директна последица на ова е тоа дека пазарните цени на хартиите од вредност доста брзо се прилагодуваат на новите информации. Како

<sup>3</sup>Jovanovic, Franck, "Bachelier: Not the forgotten forerunner he has been depicted as. An analysis of the dissemination of Louis Bachelier's work in economics". *The European Journal of the History of Economic Thought*, 2012.



резултат на тоа, за цените на хартиите од вредност може да се каже дека флукутираат случајно околу својата „внатрешна реална вредност“. Така, ако новите информации предизвикаат промена на внатрешната вредност на хартијата од вредност, ќе следи ново поместување на цените на начин кој е познат под фразата „случаен од“.<sup>4</sup> Значи промената на цените нема да следи никакво правило, па според тоа користењето на податоци за цените од минатото нема да гарантира успех во предвидувањето на идните цени на хартиите од вредност. Така, според теоријата за ефикасни пазари, во моментот кога ќе одлучиме нешто да превземеме, веќе се случило приспособување на соодветните цени.

Ако ова се изрази на поформален начин, пазарната ефикасност подразбира дека не е можно да се предвиди несистематскиот дел од приносот на хартијата од вредност и тој изнесува нула. Несистематскиот дел од приносот е едноставно вистинскиот принос намален за очекуваниот принос добиен со помош на фундаменталната анализа т.е. намален за нејзината внатрешна вредност. Така, пазарната ефикасност подразбира дека непредвидениот принос не е поврзан со претходните непредвидени приноси. Всушност, пазарната ефикасност значи дека тој не е корелиран со која било јавна или интерна информација.

Некои автори истакнуваат дека теоријата на ефикасни пазари содржи еден необичен парадокс. Имено, хипотезата дека пазарите на акции ќе бидат ефикасни ќе биде вистинита само доколку постојат доволно голем број инвеститори кои не веруваат во нивната ефикасност и се однесуваат во склоп со своите верувања. Поинаку кажано, теоријата претставува постоење на доволен број инвеститори кои во потрагата по профит, ги примаат и анализираат сите расположливи информации за акциите за кои се заинтересирани, а воедно се и јавно достапни. Кога овој процес на прибирање и анализа на информации би бил прекинат, пазарите би биле помалку ефикасни. Сепак резултатите на емпириските истражувања покажуваат дека пазарот на акции, посебно на акциите кои котираат на Њујоршката берза (New York Stock Exchange-NYSE), се доволно ефикасни, ги одржуваат расположливите информации и пазарните цени брзо се приспособуваат на новите информации. Во овој труд поаѓаме токму од претпоставката дека финансиските пазари се доволно ефикасни, меѓутоа нема да ги игнорираме и пазарните имперфектности кои можат на извесен начин да влијаат врз одредувањето на цената на хартијата од вредност.

Една друга дефиниција на пазарната ефикасност и пазарната рамнотежа е поврзана со поимот арбитража. Арбитражата едноставно претставува процес на пронаоѓање на две работи (хартии од вредност), суштински еднакви од кои едната е пазарно потценета, а другата пазарно преценета, така што потценетата хартија од вредност би се купила поевтино и продала поскапо, а

<sup>4</sup>Samuelson, Paul, "Proof That Properly Anticipated Prices Fluctuate Randomly". *Industrial Management Review*, 1965



преценетата би се краткорочно продала, се разбира поскапо. Притоа продажбата на преценетата хартија од вредност (онаа со поголема цена од нејзината вистинска цена) би предизвикала притисок за снижување на нејзината пазарна цена, а купувањето на потценетата хартија од вредност (онаа со помала цена од нејзината реална цена) би вршело притисок за покачување на пазарната цена. Процесот на арбитража ќе продолжи се додека цените на двете хартии од вредност на крајот не се изедначат со својата вистинска, реална или суштинска пазарна цена. Сето ова се одвива низ процес во кој главни актери се инвеститорите кои трагаат по натпросечни профити. Кога можностите за заработка на такви профити би биле исцрпени, за цените на хартиите од вредност би можело да се каже дека се наоѓаат во рамнотежа. Во овој контекст дефиницијата за пазарна ефикасност означува непостоење на можности за арбитража и за остварување на натпросечни профити.

### 1. Принос и ризик на портфолио на хартии од вредност

Стапката на принос на одредена акција, по дефиниција, се изведува од логаритамската функција на разликата во вредноста на акцијата помеѓу два периоди. Така, стапката на принос на акцијата  $r_j$  може да се опише како:

$$r_j = \ln \left( \frac{V_{j(t)}}{V_{j(t-1)}} \right)$$

што е апроксимативно еднакво на:

$$r_j = \frac{\Delta V_{j(t)}}{V_{j(t-1)}}$$

со значење значи дека стапката на принос е еднаква на количникот од разликата или диференцијалот на вредноста на конкретната акција во периодот  $t$  и нејзината вредност во временскиот период  $t-1$ . Со други зборови кажано, стапката на принос од горната дефиниција може да се поистовети со аритметичката стапка на принос помеѓу два периоди, која поедноставно напишана гласи:

$$r_j = \frac{V_{j(t)} - V_{j(t-1)}}{V_{j(t-1)}}$$





Портфолиото на хартии од вредност<sup>5</sup> претставува збир од хартии од вредност што ги поседува одреден инвеститор. Очекуваниот (просечниот) профит за портфолио кое се состои од две или повеќе хартии од вредност се пресметува според формулата:

$$rp = \sum_{j=1}^m r_j \cdot A_j$$

каде што  $rp$  е очекуваниот просечен профит или принос,  $r_j$  е очекуваниот принос од  $j$ -тата хартија од вредност,  $m$  е вкупниот број на хартии од вредност во портфолиото. Симболот  $\Sigma$  значи собирање на приносите во низа од хартијата од вредност со број  $1$  до  $m$ -тата хартија од вредност, а  $A_j$  е делот од вкупниот капитал (пари) вложени за купување на  $j$ -тата хартија од вредност. На друг начин интерпретирано, горенаведениот израз укажува на тоа дека очекуваниот принос на портфолиото претставува мерен или пондериран просек од очекуваните приноси на хартиите од вредност што го сочинуваат односното портфолио.

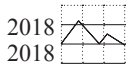
Ризикот, пак, на портфолиото не е едноставно пондерирана просечна средина од стандардната девијација на приносите на хартиите од вредност. Тој не зависи само од нивните посебни ризици (стандардни девијации), туку зависи и од врските кои постојат помеѓу самите хартии од вредност. Така, преку селекција на хартии од вредност кои се меѓусебно слабо зависни инвеститорот е во можност да го редуцира релативниот ризик на портфолиото. Таквата селекција, која претставува комбинирање на хартиите од вредност на начин кој ќе го смали релативниот ризик се вика *диверзификација* на портфолиото. Доколку разгледуваме портфолио на хартии од вредност со слаба корелираност на хартиите од вредност (а тоа значи дека коефициентот на корелацијата помеѓу хартиите од вредност не изнесува 1) и доколку пресметаме пондериран просек на нивните ризици или стандардни девијации тој ќе биде поголем споредено со стандардната девијација пресметана според формулата:

$$\delta_p = \sqrt{\sum_{j=1}^m (r_j - rp) \cdot P_j}$$

каде што сигма  $\delta_p$  е стандардна девијација на портфолиото,  $rp$  е просечен принос на портфолиото,  $r_j$  го има истото значење,  $P_j$  е веројатност на настанувањето на приносот на  $j$ -тата хартија од вредност. Причината поради која вистинската стандардна девијација не одговара на просечната стандардна

<sup>5</sup>Адаптирано според:

- James C. van Horne, "Financial Management", 9-th edition, 1993.



девијација е тоа што просечната големина ја занемарува врската, меѓузависноста или коваријансата помеѓу приносите на хартиите од вредност.

Во насока да ја потврдиме претходнава констатација, стандардната девијација ќе ја пресметуваме преку следниов израз:

$$\delta p = \sqrt{\sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^m A_j \cdot A_k \cdot \delta_{jk}}$$

каде што  $m$  е вкупниот број на хартии од вредност во портфолиото,  $A_j$  е дел од вкупниот капитал кој е инвестиран во  $j$ -тата хартија од вредност,  $A_k$  е дел од вкупниот капитал инвестиран во  $k$ -тата хартија од вредност,  $\delta_{jk}$  го претставува коваријантниот член преку кој се изразува меѓузависноста на приносите на хартиите од вредност.

За да полесно го разбереме коваријантниот член ќе претпоставиме дека портфолиото се состои од две хартии од вредност, при што се формира матрица од коваријанси од сите можни комбинации на парови:

$$\begin{bmatrix} \delta_{1,1} & \delta_{1,2} \\ \delta_{2,1} & \delta_{2,2} \end{bmatrix}$$

Коваријансата на можните приноси на две хартии од вредност покажуваат до кој степен се очекува од нив да варираат заедно еден со друг наместо одвоено. Искажано формално, коваријантниот член во претходниов израз е:

$$\delta_{jk} = r_{jk} \cdot \delta_j \delta_k$$

каде што  $r_{jk}$  е очекуваниот коефициент на корелација помеѓу два можни приноса за хартиите од вредност  $j$  и  $k$ ,  $\delta_j$  е стандардната девијација за хартија од вредност  $j$ , а  $\delta_k$  е стандардната девијација за хартијата од вредност  $k$ . Кога  $j=k$  во овој израз корелацискиот коефициент изнесува  $1,0$  а  $\delta_j \cdot \delta_k$  преоѓа во  $(\delta_i)^2$ . Односно, станува збор за сопствените варијанси на хартија од вредност долж главната дијагонала на коваријантната матрица. Доколку се работи за член кој се наоѓа надвор од главната дијагонала тогаш станува збор за коваријанса на приносите од соодветните хартии од вредност, а вредноста на изразот се множи со 2.

Овој израз има фундаментално значење бидејќи ни покажува дека стандардната девијација на некое портфолио не зависи само од варијансите на поединечните хартии од вредност, туку и од



коваријансите помеѓу различните парови. Како што се зголемува борјот на хартиите од вредност во портфолиото, така коваријантните членови добиваат сè повеќе на важност во споредба со варијантните членови. На пр.кога портфолиото има четири хартии од вредност, постојат четири сопствени варијанси и 12 коваријанси. Кога, пак, тоа се состои од 30 хартии од вредност, постојат 30 сопствени варијанси и 870 коваријанси, значи како портфолиото се зголемува тежнејќи да ги опфати сите хартии од вредност на пазарот, само коваријансата станува важна. Во овој заклучок лежи основата и логиката на *диверзификацијата на ризикот*.

## 2. Модел за одредување на цената на вложениот капитал

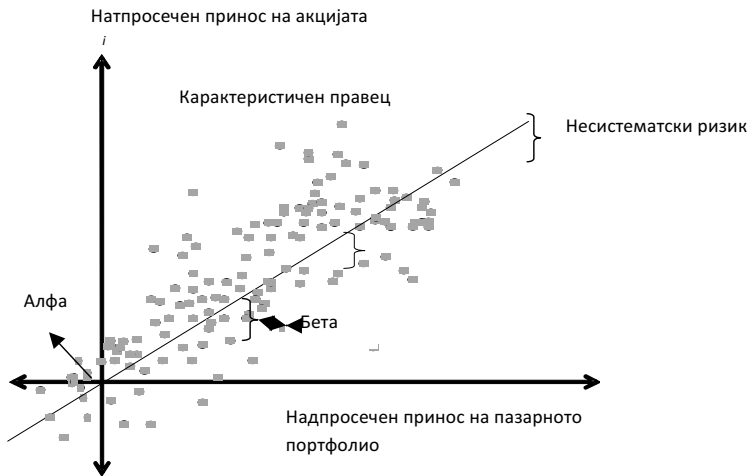
Во овој дел од трудов ќе го образложиме моделот за одредување на цената на вложениот капитал, но пред тоа ќе видиме што значи тоа карактеристичен правец<sup>6</sup> која ја дава функционалната врска помеѓу натпросечните приноси на одредена акција и очекуваниот принос на пазарното портфолио. Потоа, ќе видиме што е тоа алфа и бета на некое портфолио, што е систематски и несистематски ризик.

### 2.1. Карактеристичен правец на натпросечните приноси

Постојат два вида на хартии од вредност кои ќе се разгледуваат во текот на анализата, а во кои може да се врши инвестирање и тоа: неризична државна хартија од вредност која има неризична каматна стапка и ризична хартија од вредност која е дел од пазарното портфолио (индексот на Standard & Poor 500). При анализата на карактеристичниот правец потребно е да се споредува очекуваниот принос на една акција со очекуваниот принос на пазарното портфолио. При споредбата корисно би било да се утврдат натпросечните делови на приносот кои ја надминуваат неризичната каматна стапка. Значи натпросечниот принос е едноставно очекуваниот принос намален за неризичниот принос. Натпросечниот принос може да се пресмета врз основа на податоците од минатото како за разгледување обична акција, така и за пазарното портфолио претставено со индексот на *Standard & Poor 500*. Така месечниот принос се добива како разлика помеѓу почетната и крајната цена зголемена за износот на секоја дивиденда исплатена во текот на месецот. Од овој принос се одзема приносот на безризичната хартија од вредност за да се добие натпросечниот принос. Ако немаме доволни информации за приносите од минатиот период, податоците за идните приноси можат да се набават од пазарните аналитичари кои ја следат берзата.

<sup>6</sup>Адаптирано според:

- James C. van Horne, "Financial Management", 9-th edition, 1993.



Откога ќе ги пресметаме минатите натпросечни приноси на некоја обична акција на пазарното портфолио, треба да ги нанесеме во вид на точки на графикон. На претставениот графикон се нацртани парови на очекуваните идни приноси на поединечните акции и очекуваните идни приноси на пазарното портфолио. Точките ги претставуваат месечните парови на овие два вида натпросечни приноси.

## 2.2. Алфа и бета на хартијата од вредност, систематски и несистематски ризик

Од самиот графикон се гледа дека колку е поголем очекуваниот принос на пазарното портфолио, толку е поголем и очекуваниот принос на хартијата од вредност која се анализира. Алфа всушност е параметар и го дава отсечокот на карактеристичниот правец со вертикалната оска. Ако се предвиди дека очекуваниот принос на пазарното портфолио ќе биде нула, алфа би била еднаква на очекуваниот натпросечен принос од набљудуваната хартија од вредност. Во овој случај теоретската вредност на алфа би била нула.

Во случај кога алфа би била помала од нула за некоја обична акција, секој инвеститор би ги одбегнал држењето на таа акција и наместо тоа би се ориентирал кон држење на неризична хартија од вредност. „Бегањето“ од оваа обична акција би го покренал процесот на арбитража се додека на крајот алфа пак не би изнесувала нула во својата рамнотежна положба. Истото, само во обратна насока би се случило доколку алфа би била позитивна. Визуелно овие процеси на урамнотежување



можеме да ги замислиме како паралелно поместување на карактеристичниот правец надолу и нагоре од нултата точка.

Друг параметар кој нè интересира, а воедно е и најважен од апсект на испитувањето на ризикот е параметарот бета. Наједноставно речено бета е нагибот на карактеристичниот правец и ја дава функционалната врска помеѓу натпросечниот принос на поединечната хартија од вредност и приносот на пазарното портфолио. Ако нагибот е еднаков на единица, тоа значи дека натпросечниот принос на набљудувната обична акција има еднаков систематски или неизбежен ризик како и пазарот во целина. Нагибот кој е поголем од единица значи дека натпросечниот принос на обичната акција расте повеќе од пропорционално од порастот на натпросечниот принос на пазарното портфолио или таа има поголем систематски ризик од пазарниот ризик. Овие акции ги нарекуваат "агресивни" акции. Нагибот, пак, кој е помал од единица значи дека набљудуваната обична акција има помал систематски ризик од пазарот во целина, а купувањето на ваков вид на акции се нарекува „дефанзивна" инвестиција.

Колку е поголем нагибот на карактеристичниот правец за некоја акција, претставен преку параметарот бета, поголем е и систематскиот ризик. Овој ризик не е можно да се отстрани со диверзификација инвестирајќи во повеќе хартии од вредност затоа што овој ризик зависи од факторите кои не можат да се контролираат какви што се промените во економијата и во политичката сфера, а кои влијаат на сите акции. Според тоа, бета на која било акција го дава нејзиниот придонес кон вкупниот ризик на целокупното диверзифицирано портфолио на акции.

Вреди да се спомне дека постојат повеќе консултантски куќи како што се *Merill Lynch* и *Value Line* редовно ги пресметуваат и издаваат бета параметрите на акциите кои се предмет на активна трговија. Типичната анализа опфаќа пронаоѓање на бета за месечните или неделните приноси на акциите во интервал од 3-5 години наназад. По сè изгледа дека должината на интервалот за кој бета параметрите се пресметуваат влијае врз нивната големина па затоа треба да се води сметка за должината на интервалот кога се врши споредба. Најчесто, бета параметрите за повеќето секции се движат во интервал од 0,7-1,4 иако, постојат и некои параметри кои се пониски или повисоки од овие вредности. Третиот параметар кој нè интересира е несистематскиот ризик или ризикот на хартиите од вредност кој може да се избегне или редуцира низ процесот на диверзификација. Несистематскиот ризик кој е изведен од варијабилноста на натпросечните приноси на хартиите од вредност, не е во функционална врска со натпросечните приноси на пазарното портфолио во целина.

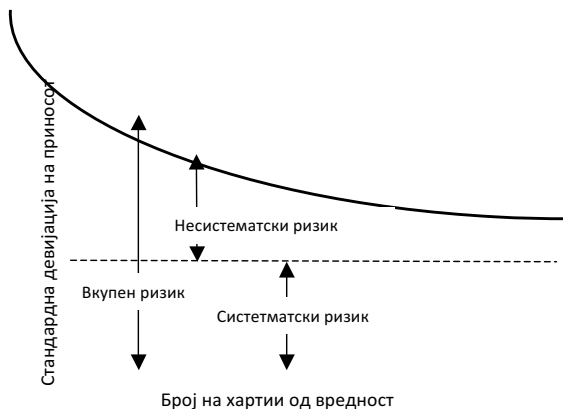


На претходниот графикон несистематскиот ризик е претставен со релативната оддалеченост на точките од карактеристичниот правец. Колку е поголема дисперзијата на овие точки, толку е поголем несистематскиот ризик на обичната акција.

Значи, вкупниот ризик од поседувањето на одредена акција се состои од два дела:

**Вкупниот ризик = систематски ризик + несистематски ризик**

Значи дека ризикот ги опфаќа вкупните пазарни ризици (промени кои ја зафаќаат целокупната економија, даночните реформи, промени во светската енергетска ситуација и др.) така што инвеститорите со силно диверзифицирано портфолио ќе бидат изложени на овој ризик. Другиот дел од ризикот е специфичен за секое поединечно претпријатие и е независен од економските, политичките и другите фактори. На пр. силниот штрајк може да погоди само едно претпријатие: новиот конкурент може да почне да произведува во суштина ист производ како нашиот. Меѓутоа, со диверзификација овој вид на ризик може потполно да се елиминира. Процесот на диверзификација сликовито може да се претстави со помош на следниот графикон:



Може да се забележи дека несистематскиот ризик се побавно се приближува до нула со текот на додавањето на нови хартии од вредност во „збирката“ на портфолиото. Како се зголемува бројот на новододадени хартии од вредност вкупниот ризик се редуцира, меѓутоа сè уште останува нередукциран дел од ризикот и тој се побавно се намалува со текот на зголемувањето на портфолиото. Многубројните истражувања покажуваат дека се доволни 15-20 ефикасно одбрани хартии од вредност за да се елиминира поголемиот дел од несистематскиот ризик. Значи, можно е да се постигне значајно редуцирање на овој ризик, и тоа со умерена диверзификација. Исто така,



емпириски е докажано дека несистематскиот ризик опфаќа околу 75% од вкупниот ризик (варијансата на хартиите од вредност, а 25% од вкупните варијации се објаснуваат со систематскиот ризик).

### 2.3. Очекуван принос на поединечната хартија од вредност и пазарна линија на хартија од вредност

Конечно стигнавме до моделот за вреднување на цената на вложениот капитал кој во англиската терминологија се нарекува "Capital Assets Pricing Model" или скратено CAPM.<sup>7</sup> Овој модел претпоставува дека секој ризик кој не е систематски ќе биде остранет со диверзификација. Ако пазарот на капитал е ефикасен, а граничните или маргиналните инвеститори се добро диверзифицирани, единствено важна компонента за ризикот на одредена хартија од вредност (на пр. обична акција) претставува нејзиниот неизбежен или систематски ризик. Несистематскиот ризик овде не игра никаква улога. Така, ако претпоставиме дека несистематскиот ризик е сосема редуциран со диверзификација, очекуваната стапка на принос за одредена обична акција се пресметува според изразот:

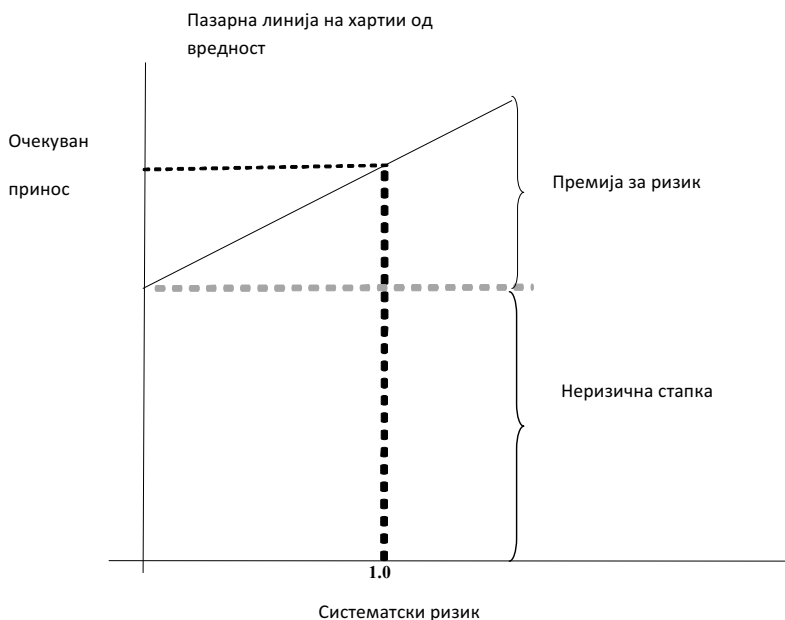
$$\bar{r}_j = r_f + (\bar{r}_m - r_f) \cdot \beta_j$$

каде што  $\bar{r}_j$  е очекуваната стапка на принос на акцијата,  $r_f$  е неризичната стапка,  $r_m$  е вкупната очекувана стапка на принос на пазарното портфолио, а  $\beta_j$  е параметарот бета за односната акција. Колку е поголем бројот  $\beta_j$ , толку поголем е и ризикот и очекуваниот принос на одредена акција и обратно, колку е помал  $\beta_j$ , толку помал е ризикот и очекуваниот принос од акцијата. Изразот од формулата  $(r_m - r_f) \cdot \beta_j$  се нарекува уште премија за ризик. Така очекуваниот принос на одредена акција претставува функција на неризичната стапка и премијата за ризик на соодветната обична акција. Доколку портфолиото се состои од повеќе акции, бета коефициентот претставува просечна средина на бета коефициентите на акциите од кои портфолиото е составено.

Во состојба на пазарна рамнотежа, врскаста која постои помеѓу очекуваната стапка на принос и систематскиот ризик мерен преку бета на одредена акција ќе биде линеарна. Оваа врска позната е под името пазарна линија на хартија од вредност. Врскаста помеѓу очекуваниот принос и систематскиот ризик се гледа на следниот графикон:

<sup>7</sup>Адаптирано според:

- French, Craig W. "The Treynor Capital Asset Pricing Model". *Journal of Investment Management*. 1 (2), 2003.
- Fama, Eugene F; French, Kenneth R. "The Capital Asset Pricing Model: Theory and Evidence". *Journal of Economic Perspectives*. 18 (3), 2004.



Значи, во услови на пазарна рамнотежа, моделот за одредување на цената на вложениот капитал подразбира постоење на функционална врска помеѓу просечниот принос и ризикот за сите поединечни хартии од вредност. Ако некоја хартија од вредност има таква комбинација на очекуван принос и ризик која ја поставува над пазарната линија во графиконот, тогаш таа е потценета на пазарот. Затоа, соодветната акција ќе биде привлечна за инвеститорите се додека зголемената побарувачка не ја зголеми нејзината цена дотогаш додека нејзиниот принос не опадне на нивото на пазарната линија. Ако, пак, друга хартија од вредност има друга комбинација на ризик и принос која ја поставува под пазарната линија, таа ќе биде преценета. Урамнотежувањето овде се одвива во обратна насока.

Во врска со моделот CAPM ќе ги проследиме уште неговите импликации за вреднувањето на претпријатието. Како што видовме, вредноста не зависи само од конкретната хартија од вредност, туку и од другите хартии од вредност кои можат да се поседуваат. Со анализирање на одлуките во врска со нивното влијание на очекуваниот принос и систематскиот ризик, во состојба сме да го оцениме нивното влијание врз вреднувањето на претпријатието. Кои се импликациите на CAPM врз





вреднувањето или на кој начин *SAPM* би можело да се искористи при проценката на вредноста на некое претпријатие?

Познато ни е дека ако менаџментот делува во насока на најдобар интерес за сопственикот на претпријатието, тој ќе настојува да ја максимализира пазарната вредност на акциите на претпријатието.

Пазарната вредност на акцијата може да се изрази како сегашна вредност на текот на очекуваните идни дивиденди:

$$P_0 = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_t}{(1+k)^t}$$

каде што  $P_0$  е пазарната цена на акцијата во времето  $0$ ,  $D_t$  е очекуваната дивиденда на крајот на периодот  $t$ , а  $k$  е бараната стапка на принос. Пристапот *SAPM* ни овозможува, всушност, да ја одредиме саканата дисконтна стапка изразена преку  $k$  која треба да се примени при дисконтирањето на идните дивиденди на нивната сегашна вредност. Таа стапка ќе биде еднаква на неризичната стапка зголемена за премијата која е доволна да го компензира систематскиот ризик.

Очигледно, сите одлуки на претпријатието би требало да бидат оценети преку моделот *SAPM*. Меѓутоа, треба да имаме предвид дека овој модел се потпира на поедноставни претпоставки, од кои некои не се прифатливи во реалниот свет. Така, се претпоставува дека пазарите на капитал се многу ефикасни, инвеститорите се добро информирани, трансакционите трошоци да изнесуваат нула, ограничувањата на инвестициите се занемарливи, се претпоставува дека нема даноци и дека ниеден инвеститор не е доволно голем за да би можел да влијае на цената на акциите. Понатаму се претпоставува дека сите инвеститори ќе ја постават својата граница на ефикасност на исто место доколку преферираат исто ниво на ризик и дека можат не само да одобруваат кредити по неризичната стапка, туку и да земаат кредити по истата. Зависно од степенот на нивната неприменливост во реалниот свет, специфичниот или несистематскиот ризик може да стане фактор кој би можел да влијае на процесот на вреднување на претпријатието. И покрај тоа, *SAPM* претставува корисна рамка за оценка на финансиските одлуки, а неговите основни начела важат и во ситуација кога претпоставките се толку ублажени да потсетуваат на условите во реалниот свет.

### 3. Одредени проблеми кај моделот *CAPM*

Во претходниот наслов го изложивме моделот *CAPM* на многубројни прашања поврзани со неговата употребливост. За подобро да го разбереме, ќе се осврнеме на одреден број проблеми кои произлегуваат од нереалноста на неговите претпоставки.<sup>8</sup>

Една од претпоставките на која се базира *CAPM* е можноста инвиститорот да позајмува и одобрува кредити по неризична каматна стапка. Меѓутоа, ако стапката по која се земаат кредити е повисока од онаа по која се одобруваат тогаш воведена е имперфекција и правецот кој го опишува односот помеѓу очекуваниот принос и стандардната девијација нема да биде во целост линеарен. Во таков случај, можно е да се користи портфолио со нулта бета коефициент наместо неризичната стапка на принос. Очекуваниот принос во едно вакво можно сценарио се пресметува по изразот:

$$\bar{r}_j = z + (\bar{r}_m - z) \cdot \beta_j$$

каде што  $z$  го претставува приносот на портфолиото со нулти бета коефициент и тоа портфолио има принос нивна независен од приносот на пазарното портфолио.

Критиките на моделот на *CAPM*, според пошироко обработената литература, произлегуваат првенствено од вградените погрешни или со други зборови пристрасни претпоставки. Како што укажуваат едни од нејревносните критичари на овој модел, авторите Фама и Френч, тоа резултирало повеќето емпириски апликации на овој модел да бидат „инвалидни“.

Како една од најголемите грешки во фундаментите на моделот е претпоставката дека сите приноси имаат нормална (симетрична) дистрибуција на вредностите, што имплицира да во таков

<sup>8</sup>Сублимирано според:

- Fama, Eugene F.; French, Kenneth R. "The Capital Asset Pricing Model: Theory and Evidence". *Journal of Economic Perspectives*. 18 (3), 2004.
- Daniel, Kent D., Hirshleifer, D.; Subrahmanyam, A. "Overconfidence, Arbitrage, and Equilibrium Asset Pricing". *Journal of Finance*. 56 (3), 2001.
- Baker, M.; Bradley, B.; Wurgler, J. "Benchmarks as Limits to Arbitrage: Understanding the Low-Volatility Anomaly". *Financial Analysts Journal*. 67, 2012.
- Elton, E. J.; Gruber, M. J.; Brown, S. J.; Goetzmann, W. N. "Modern portfolio theory and investment analysis". John Wiley & Sons, 2009.
- Roll, R. "A Critique of the Asset Pricing Theory's Tests". *Journal of Financial Economics*. 4, 1977
- Campbell, J.; Viceria, M. "Strategic Asset Allocation: Portfolio Choice for Long Term Investors". *Clarendon Lectures in Economics*, 2002.
- Merton, R.C. "An Intertemporal Capital Asset Pricing Model". *Econometrica*. 41 (5), 1973.
- Breeden, Douglas. "An intertemporal asset pricing model with stochastic consumption and investment opportunities". *Journal of Financial Economics*. 7, 1979.
- Shefrin, H.; Statman, M. "Behavioral Portfolio Theory". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 35 (2), 2000.
- Fama, Eugene F.; French, Kenneth R. "Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds". *Journal of Financial Economics*. 33 (1): 3–56., 1993
- Fama, Eugene F.; French, Kenneth R. "The Cross-Section of Expected Stock Returns". *Journal of Finance*. 47 (2), 1992.
- James C. van Horne, "Financial Management", 9-th edition, 1993.



случај, варијансата на приносите биде адекватно мерило на ризикот. Но, финансиската пракса покажува дека, всушност, ризикот на финансиските инвестиции е *асиметричен* по природа и не е детерминиран од варијансата на приносите, туку од *стохастичката, случајна веројатност* да се оствари загуба.

Понатаму, инхерентна слабост на моделот претставува *неможноста (неспособноста) соодветно да ги објасни т.е. образложи варијациите во приносите на акциите*. Имено, емпириските истражувања покажале дека дел од акциите кои имаат низок бета коефициент остваруваат повисоки стапки на принос, што е спротивно на предикциите на моделот, што впрочем се потврди и во нашиот случај. Објаснувањето за ова однесување може да биде двојно: рационално или ирационално. Во првиот случај на рационално образложение моделот на *SAPM* би бил погрешен, но хипотезата (теоријата) за ефикасни пазари точна, додека во ирационалното второ, моделот на *SAPM* точен, а ефикасноста на пазарите ограничена. Во секој случај, преовладувањето на втората варијанта ѝ дава признание на арбитражата на варијабилноста на приносите како релевантна стратегија за победа на пазарот.

Критика трпи и претпоставката за хомогени очекувања на инвеститорите. Моделот претпоставува дека сите сегашни и потенцијални инвеститори имаат еднаков пристап на информации и перцепција за ризикот и аналогно на тоа имаат идентична (хомогена) очекувана стапка на принос. Притоа, очекувањата на инвеститорите се совпаѓаат со вистинската дистрибуција на приносите. Но, емпириските студии потврдуваат дека *очекувањата на инвеститорите можат да бидат и хетерогени*, односно пристрасни, што може да предизвика финансиските пазари да станат ценовно неефикасни. Последнава можност е истражувана во полето на бихејвиористичките финансии, кои воведуваат психолошки претпоставки во креирањето на алтернативни модели на *SAPM* (како што е на пример моделот кој изворно се нарекува *Overconfidence-Based Asset Pricing Model*). Овој модел поаѓа од претпоставката дека во случај на дадена сигурна очекувана стапка на принос инвеститорот би преферирал понизок ризик (или пониска варијанса на приносите) отколку повисоко ниво на ризик, додека обратно, во случај на дадено познато ниво на ризик, истиот би преферирал повисока во однос на ниска стапка на принос. Како што обложувачите во казино плаќаат и прифаќаат повисоко ниво ризик заради можноста од повисока добивка, така е можно и трговците со акции да прифатат повисок ризик заради евентуалната можност од повисока стапка на принос.



Во врска со *информираноста на инвеститорите*, рековме дека сите информации за фирмата се непосредно расположиви и потполно достапни за сите инвеститори. Зависно од степенот на доцнење и пренос на информациите, како и од трошоците за нивно процесирање меѓу инвеститорите ќе постојат различни очекувања, па затоа овој ефект е сличен со ефектот на хетерогените очекувања.

Во ист контекст, моделот *CAPM* не претпоставуваше постојење на трансакциски трошоци, но во реалноста, трансакциските трошоци, исто така, влијаат на пазарната рамнотежа. Колку се поголеми овие трошоци, толку помалку инвеститори ќе бидат во состојба да ги претворат своите портфолија во ефикасни, бидејќи самиот процес поскапува на овој начин. Следствено, *трансакциските трошоци имаат ограничувачко дејство* врз процесите кои се одвиваат на пазарот на капитал.

Според моделот *CAPM*, пазарното портфолио се состои од сите средства (хартии од вредност, акции, обврзници) присутни на сите пазари, при што секое посебно средство е пондерирано со неговата пазарна капитализација. По теорија, вистинското портфолио би требало да ги вклучи сите видови на средства кои ги држи поединецот како инвестиции (вклучувајќи покрај хартиите од вредност и недвижности, човечки капитал, уметнички дела и сл.) Но, ваквото портфолио се смета како несоодветно за опсервација, па затоа практичарите го супституираат со некој берзански индекс како апроксимативен примерок на вистинското пазарно портфолио. За жал, се покажало дека ваквата *едноставна (наивна) супституција на реалното портфолио* може да води до погрешни заклучоци и да ја сруши валидноста на *CAPM*. Заради неможноста да се опсервира вистинското портфолио, но и заради симплифицираната супституција, можноста за емпириско тестирање на *CAPM* останува ограничена.

Понатаму, моделот претпоставува оптимизација на портфолиото на краток рок од страна на економските агенти. Оние инвеститори кои оптимизираат на долг временски дијапазон би преферирале долгорочни обврзници кои обично се индексирани за стапката на инфлација. Со оглед дека одлуката на инвеститорот се формира во рамки на два временски рока, *моделот не нуди можност за ребалансирање (репрограмирање) на портфолиото со тек на време*. Овие основни претпоставки на моделот се проширени и дополнително генерализирани во интертемпоралниот модел на *CAPM*.



Ограничувачка е и претпоставката за поседување на само едно портфолио. Како што тврди моделот, имајќи ги предвид сите хартии од вредност, економскиот агент врши оптимизација на едно портфолио. Но, ова е сосема контрадикторно на вистинската реалност: *поединецот може да поседува фрагментирано портфолио или пак да има многубројни портфолија* (за секоја одделна цел по едно портфолио).

И за крај, *пазарните аномалии на ценовна неефикасност* не можат да бидат објаснети од страна на *SAPM* моделот. Ова особено се однесува на т.н. ефект на мали фирми и ефектот на прекумерна реакција на пазарот. Според хипотезата за првиот ефект, повеќе студии покажуваат дека малите фирми остваруваат повисок принос од поголемите фирми, дури и ако се земат предвид степенот на ризик и други фактори.<sup>9</sup> Втората пазарна аномалија, пак, укажува дека цените на акциите, по објавувањето на нови информации, можат да се формираат на нерамнотежно ниво, по што грешките во формирањето бавно се поправаат<sup>10</sup>. Имено, кога компаниите објавуваат големо намалување/зголемување на профитот, тоа често води до прекумерен пад/пораств на вредноста на акциите, а враќањето во рамнотежа оди бавно и може да потрае извесен период.<sup>11</sup> Овој хендикеп во претпоставките на *SAPM* настојуваат да го коригираат авторите Фама и Френч во рамки на нивниот трифакторски модел на вреднување.

Но наспроти многубројните неуспешни тестирања, а и покрај постоењето на помодерни пристапи за вреднување и портфолио селекција, *SAPM* претставува сè уште популарен модел заради неговата едноставност, практичност и корисност. Можеме да заклучиме дека навистина, стариот модел на *SAPM*, ако не друго, го издржа тестот на времето, докажувајќи ја на тој начин својата фундаментална вредност како постамент на современиот правец за анализа на пазарите на капитал.

<sup>9</sup> Постојат одредени индикации дека, на пример, помалите банки во РМ остваруваат повисок принос во однос на поголемите. Старите и големи монополи исто така запишаа ниска профитабилност на своето konto во одредени години.

<sup>10</sup> Петковски М. „Финансиски пазари и институции“, Економски факултет, Скопје, 2004.

<sup>11</sup> Можеби рекордниот пораст на приносот на Стопанска, Тутунска и Охридска банка во 2014 година претставува пример за оваа пазарна аномалија. Имено, на објавените солидни профити пазарот реагираше со прекумерно зголемување на цената на акциите на овие три банки.



## ЗАКЛУЧОК

Основната идеја која се провлекува низ трудот е идејата за пазарната ефикасност на финансиските пазари. Таа поаѓа од претпоставката дека пазарната цена на некоја хартија од вредност претставува пазарна општа оценка на вредноста на таа хартија од вредност. Пазарот на капитал е ефикасен кога цените на хартиите од вредност го одржуваат сите расположиви информации. На таков пазар, цените многу брзо се прилагодуваат на новите информации. Според втората дефиниција за пазарната ефикасност, тоа се огледа во неможноста за оставрување на екстрапрофити кои произлегуваат од арбитражните процеси на купување и продавање, кои екстрапрофити се елиминирани од конкуренцијата.

Портфолиото претставува збир или колекција на хартии од вредност кои ги поседува инвеститорот. Приносот на некое портфолио претставува пондериран просек на очекуваните приноси на одделните хартии од вредност кои го сочинуваат тоа портфолио. Меѓутоа, ризикот на портфолиото не е едноставно пондериран просек на стандардните девијации на хартиите од вредност и тој не зависи само од стандардните девијации, туку исто така зависи и од корелацијата на можните приноси. Преку диверзификација на портфолиото т.е. со вклучување на хартии од вредност кои не се перфектно корелирани едни со други, можно е да се редуира ризикот во однос на очекуваниот принос.

Моделот за одредување на цената на вложениот капитал *CAPM (Capital Asset Pricing Model)* ни овозможува изведување на одредени заклучоци во врска со очекуваниот принос на поединечната хартија од вредност. Клучните претпоставки во овој модел се дека пазарите на капитал се ефикасни и дека инвеститорите имаат хомогени очекувања. Врската која постои помеѓу ризикот и очекуваниот принос во услови на пазарна рамнотежа е позната под името пазарна линија на хартијата од вредност. Пресекот на оваа линија со вертикалната оска на графиконот се нарекува алфа коефициент и тој во услови на рамнотежа изнесува нула. Нагибот на линијата, пак, се нарекува бета коефициент и преку него се изразува систематскиот ризик на хартијата од вредност. Тој ја опишува функционалната врска помеѓу натпросечниот принос на хартијата од вредност и приносот на пазарното портфолио.

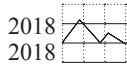
Во тој контекст, вкупниот ризик на некоја поединечна хартија од вредност се состои од систематскиот ризик претставен преку бета и од несистематскиот ризик. Несистематскиот ризик е оној кој може да се редуира преку диверзификација, а уште се нарекува и специфичен ризик. Според моделот *CAPM*, релевантниот ризик за поединечната хартија од вредност е недиверзифицираниот или систематскиот ризик. Така, очекуваниот принос на одредена хартија од

вредност е еднаква на бараниот принос од неризичната инвестиција зголемена за премијата за ризик. Ова значи дека приносот на некоја харија од вредност ќе зависи единствено од од ризикот на пазарното портфолио.

Сепак, овој модел содржи разни претпоставки кои не соодветствуваат на реалноста. Колку се разликите помеѓу реалноста и претпоставките поголеми, толку повеќе несистематскиот ризик се претвора во релевантен фактор при одредувањето на очекуваната стапка принос на поединичната хартија од вредност. Во рамки на пошироката стручна литература, детектирани се мноштво на проблеми поврзани со моделот *CAPM*, кои потекнуваат, исто така, од идеализираните фундаменти врз коишто е изграден моделот *CAPM*.

### Користена литература

- Baker, M.; Bradley, B.; Wurgler, J. "Benchmarks as Limits to Arbitrage: Understanding the Low-Volatility Anomaly". *Financial Analysts Journal*. 67, 2012.
- Breeden, Douglas. "An intertemporal asset pricing model with stochastic consumption and investment opportunities". *Journal of Financial Economics*. 7, 1979.
- Campbell, J.; Viceria, M. "Strategic Asset Allocation: Portfolio Choice for Long Term Investors". *Clarendon Lectures in Economics*, 2002.
- Daniel, Kent D., Hirshleifer, D.; Subrahmanyam, A. "Overconfidence, Arbitrage, and Equilibrium Asset Pricing". *Journal of Finance*. 56 (3), 2001.
- Elton, E. J.; Gruber, M. J.; Brown, S. J.; Goetzmann, W. N. "Modern portfolio theory and investment analysis". John Wiley & Sons, 2009.
- Fama, Eugene F.; French, Kenneth R. "Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds". *Journal of Financial Economics*. 33 (1): 3–56., 1993
- Fama, Eugene F.; French, Kenneth R. "The Cross-Section of Expected Stock Returns". *Journal of Finance*. 47 (2):, 1992.
- Fama, Eugene F.; French, Kenneth R. "The Capital Asset Pricing Model: Theory and Evidence". *Journal of Economic Perspectives*. 18 (3), 2004.
- French, Craig W. "The Treynor Capital Asset Pricing Model". *Journal of Investment Management*. 1 (2), 2003.
- James C. van Horne, "Financial Management", 9-th edition, 1993.
- Jovanovic, Franck, "Bachelier: Not the forgotten forerunner he has been depicted as. An analysis of the dissemination of Louis Bachelier's work in economics". *The European Journal of the History of Economic Thought*, 2012.



- Merton, R.C. "An Intertemporal Capital Asset Pricing Model". *Econometrica*. 41 (5);, 1973.
- Roll, R. "A Critique of the Asset Pricing Theory's Tests". *Journal of Financial Economics*. 4:, 1977
- Samuelson, Paul, "Proof That Properly Anticipated Prices Fluctuate Randomly". *Industrial Management Review*, 1965
- Shefrin, H.; Statman, M. "Behavioral Portfolio Theory". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 35 (2):, 2000.