

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---

ISSN: 1857-7628



ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2018

YEARBOOK

ГОДИНА 10

VOLUME XV

---

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 Sofijanova, 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

**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>Александра Јаргиќ, Проф. д-р Трајко Мицески</b> УЛОГАТА НА ЛИДЕРСКИТЕ ВЕШТИНИ И СТИЛОВИ ВРЗ ПРОДУКТИВНОСТА НА ТИМОВИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА .....	7
<b>Борче Мустеников, Проф. д-р Трајко Мицески</b> УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ, СО ОСВРТ ВО МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ.....	25
<b>Елисавета Ивановска, Проф. д-р Трајко Мицески</b> УЛОГА НА ЛИДЕРОТ ВО ЗДРАВСТВЕНАТА ДЕЈНОСТ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА ЗДРАВСТВЕНИТЕ УСЛУГИ .....	43
<b>Горан Ристов, Проф. д-р Трајко Мицески</b> УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР .....	63
<b>Надица Димитрова, Проф. д-р Трајко Мицески</b> „КРЕИРАЊЕ НА СУПЕРИОРНИ ВРЕДНОСТИ НА КОМПАНИЈАТА ПРЕКУ РАЗВИЕН МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТ“ .....	79
<b>Насер Исени, Проф. д-р Трајко Мицески</b> ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ПРАВИЛНО ОДНЕСУВАЊЕ НА ИНДИВИДУИТЕ И ГРУПИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ.....	97
<b>Сузана Илиевска, Проф. д-р Трајко Мицески</b> ПРЕПОЗНАВАЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ ВО РАБОТНИТЕ СРЕДИНИ .....	119
<b>Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Благица Колева</b> ГУДВИЛ – ВИДОВИ, ПРИСТАПИ И МЕТОДИ ЗА ВРЕДНУВАЊЕ .....	139
<b>Моника Арсова, Ристе Темјановски</b> ФРАНШИЗАТА КАКО МЕЃУНАРОДНА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА И НЕЈЗИНАТА ЗАСТАПЕНОСТ НА МАКЕДОНСКИОТ ПАЗАР .....	149



<b>Доц. д-р Благоица Колева, Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска</b> УЛОГАТА НА СМЕТКОВОДСТВЕНИОТ ИНФОРМАЦИОНЕН СИСТЕМ ВО РАБОТЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО .....	159
<b>Доц. д-р Елена Веселинова, Орданче Ташев</b> СОГЛЕДАНИЕТО НА КАПИТАЛОТ КАКО КЛУЧНА ДИМЕНЗИЈА НА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ .....	167
<b>Емилија Димовска, Доц. д-р Елена Веселинова</b> АНАЛИЗА НА ПРЕДНОСТИТЕ И НЕДОСТАТОЦИТЕ НА ОДДЕЛНИ СТРАТЕГИСКИ АЛТЕРНАТИВИ ЗА ВЛЕГУВАЊЕ ВО МЕЃУНАРОДНИОТ БИЗНИС .....	175
<b>Д-р Костадинка Панова, доц. д-р Емилија Митева-Кацарски, доц. д-р Влатко Пачешкоски</b> АНАЛИЗА НА ТРГОВСКИТЕ РЕЛАЦИИ МЕЃУ ЕВРОПСКАТА УНИЈА И КИНА .....	189
<b>Доц. д-р Елена Веселинова, Гоце Милевски</b> МЕСТОТО И ЗНАЧЕЊЕТО НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА ВО НАЦИОНАЛНАТА ЕКОНОМИЈА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА: УЧЕСТВО ВО БДП, ИЗВОЗОТ И ВРАБОТЕНОСТА .....	197



## 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 Економски 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 октомври 2018 година, Штип

Декан,  
Проф. д-р Трајко Мицески





## Улогата на лидерските вештини и стилови врз продуктивноста на тимовите во организацијата

Александра Јаргиќ<sup>1</sup>

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

Глобализацијата, поделбата на трудот, зголемувањето на знаењата, развојот на технологијата, опкружувањето, економските показатели и ред други фактори, придонесоа за нов пристап, кој во својата основа го има лидерството.

Модерното време, само по себе, е многу динамично и условено од секојдневни промени кои лидерите мора да ги следат за да ги остварат организациските цели. Постојаните промени во организациската структура, зголемиот проток на информации, зголемената количина на знаења, новите концепти на работење, ја појавија потребата за работа во тимови. Барањата на организациите, сè повеќе се насочени кон формирање тимови и тимски лидери, кои преку тимовите ја зголемуваат продуктивноста.

Тимот претставува најсилен инструмент во современото работење и интегрален дел од потенцијалот на човечките ресурси. Клучот на успехот на тимот е самиот лидер на тимот.

Лидерот мора да биде промотор на нова енергија, кој ја перципира толеранцијата како составен израз на развојот и одгледувањето на менаџерската култура. Само со внимателна поделба на улогите, точна и професионална селекција на членовите во согласност со карактеристиките на членовите на тимот, можно е да се обезбеди квалитетен и стабилен тим кој ќе може успешно да ја постигне целта на тимот и целта на организацијата.

Во трудот се истакнати основните карактеристики на тимот, неговата улога, карактеристики и вештини на неговите членови и нивното настојување за одржување и унапредување на меѓусебната кохезија и подобрување на перформансите во работењето и, исто така, преку табеларен графички и пресметковен начин, дадени се резултатите на емпириското истражување и, на крајот, е преферирано мислење за успешно работење на тимот.

**Клучни зборови:** лидер, лидерство, лидерски вештини, лидерски стилови, тим, тимска работа.



### **The role of leadership skills and styles on the productivity of teams in the organization**

**Aleksandra Jargic<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Economics, University “Goce Delcev”, Stip  
[aleksandra.skopje@gmail.com](mailto:aleksandra.skopje@gmail.com)

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

<sup>2</sup> Faculty of Economics, University “Goce Delcev”, Stip  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

#### **Abstract**

Globalization, division of labor, knowledge growth, technology development, environment, economic indicators and a number of other factors have contributed to a new approach that has leadership in its core.

Modern time, in itself, is very dynamic and conditioned by the everyday changes that leaders must follow to achieve their organizational goals. The constant changes in the organizational structure, the increased flow of information, the increased amount of knowledge, the new concepts of operation, have triggered the need for working in teams. The demands of the organizations are increasingly focused on the formation of teams and team leaders, which through the teams increase productivity.

The team represents the most powerful instrument in modern work and an integral part of the potential of human resources. The key to the success of the team is the very leader of the team.

The leader must be a promoter of new energy, who perceives tolerance as an integral expression of the development and cultivation of managerial culture. Only by careful division of roles, accurate and professional selection of members in accordance with the characteristics of team members, it is possible to provide a quality and stable team that can successfully achieve the goal of the team and the goal of the organization.

The paper highlights the basic characteristics of the team, its role, characteristics and skills of its members and their commitment to maintaining and promoting mutual cohesion and improving performance in the work, and also through the graphical and computational way the results of empirical research and in the end, an opinion is preferred for the successful operation of the team.

**Key words: leader, leadership, leadership skills, leadership styles, teamwork, teamwork.**





## Вовед

Секоја организација која сака да успее мора да вложува во своите вработени, да вработува луѓе, во кои ќе инвестира, со цел да се изградат во успешни лидери и работници. Успешните лидери и нивните соработници, заедно работат на нови идеи, ги развиваат, имплементираат, со крајна цел успешно работење и опстојување на организацијата на пазарот.

Секој лидер кој сака да биде успешен во својата работа, освен знаењата кои ги има научено, треба да вложува и во развој на своите вештини, преку кои ќе ги истакне своите способности во раководење на тимот, во поглед на зголемување на продуктивноста, градење на добри меѓучовечки односи и развивање на добро организациско однесување.

Успешните организации во ова модерно време се карактеризираат со лидери кои ќе придонесат за што поуспешно работење на организацијата. Денешните организациски потреби се сè повеќе насочени кон формирање и работа во тимови, кои мораат да ја зголемат продуктивноста на целата организација, во сите нивоа и аспекти.

Лидерот како претставник на организацијата, доколку сака членовите на тимот да бидат продуктивни, мора да обезбеди пријатна работна атмосфера, добри персонални односи, избегнување конфликтни ситуации, градење на една добра организациска култура и однесување кои ќе бидат од корист за сите вработени.

Организацијата, за да биде успешна, мора да вложува во вработените. Тоа ќе се оствари, пред сè, со континуирано оспособување на лидерите за подобрување на нивните знаења и вештини, како и континуирано оспособување и обука на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење, потоа подигнување на задоволството во работењето преку развивање на добри меѓучовечки односи, добри комуникациски вештини и добра мотивираност на членовите на тимовите, како и избегнување на конфликтни и стресни состојби, нивно навремено решавање и користење на нивните придобивки за унапредување на целокупните состојби.

## Карактеристики и вештини на лидерството и лидерите

Лидерството претставува процес на инспирација на вработените во организацијата, за континуирано и вредно да работат кон постигнување на посакваните цели. Тоа значи насочување на поединецот и групата кон заедничка цел, кон нешто што е неопходно и оправдано. Да се биде успешен лидер, неопходно е да се поседува знаење, искуство и способност за работа во одредени аспекти на мотивација, комуникација, интерперсонални односи, тимска работа и групна динамика. Познато е дека лидерите играат важна улога во мотивирањето на вработените, со цел да ги зајакнат своите напори во извршувањето на задачите, целта е да се поттикнат внатрешните сили на поединецот и да ги интензивираат напорите и активностите во извршувањето на поставените задачи.

Лидерството игра посебна улога во формирањето, одржувањето и развојот на поединците во групата. Лидерот има задача да ги утврди целите и потребите на групата, економски и социјални, во фаза на формирањето на групата, во фаза на одржување на групата, има задача да работи на зајакнување на групната кохезија, моралните вредности, улогата на поединците и да ги решава настанатите конфликти<sup>1</sup>.

Некои истакнуваат дека лидери не се раѓаат, тие се создаваат, преку искуство и работа на себе. Не може да се управува со други ако тие не научат преку континуирана едукација, обука и подобрување<sup>2</sup>. Ако лидерот сака да работи на најефикасен начин и да биде успешен, мора да биде отворен за развој на сопствените компетенции.

Без разлика што некои автори застапуваат мислења дека лидерите се раѓаат или лидери не се раѓаат, туку тие се создаваат, сепак, сметаме дека лидерите и се раѓаат и се создаваат (развираат). Човечкот по природа се раѓа со одредени дарби кои се поизразени од другите негови дарби, па, тие изразени дарби за да ги оплоди треба повеќе да се посвети на нив, со учење, работа, обука, вежбање, тренинг и слично. На пример, добриот музичар не ќе биде успешен ако

<sup>1</sup> Shermerhorn J., Management and Organizational Behaviour, John Wiley & Sons, 1996.

<sup>2</sup> Hyacinth Brigitte, The Edge of Leadership: A Leader's Handbook for Success (2015).



тој постојано не вежба или добриот спортист не ќе биде добар ако тој не тренира, не се полни со сила (кондиција, вештини, умешност, и слично).

Развојот на лидерски вештини е само еден дел од успешното управување. Основата на развојот на лидерски вештини е способноста да се прифатат и применат различни стилови на лидерство за успешно управување со вработените.

Во литературата се истакнуваат повеќе однесувања и активности на лидерски вештини, меѓу кои се и следниве<sup>3</sup>:

1) *Да се биде автентичен*, многу е важно да се биде свој. Ако лидерот не е природно авторитативен, истиот не може да очекува почит и сериозно сфаќање на наредби упатени кон членовите на тимот од негова страна. Наместо тоа, треба да размисли за неговите силни страни и вештини и да се стреми да се истакне природно за да го искористи авторитетот на најпозитивен начин.

2) *Да се биде флексибилен*, за различни ситуации треба да се употребат различни лидерски пристапи. На пример, ако управува со промените, многу е важно да биде инспиративни и ангажиран, за да биде сигурен дека другите ќе го следат и ќе го ценат неговото мислење. Во кризни и тешки ситуации, треба да се биде појасен во давањето упатства за решавање на проблемот. Покрај тоа, мора постојано да се грижи за мотивацијата, потребите и личноста на поединците во тимот.

3) *Да употребува различни пристапи на управување*, секој има свој лидерски стил, но има и поединечни стилови кои се широко распространети и ако лидерот го има пронајдено својот стил на водење, од помош ќе му бидат и другите стилови на раководење.

4) *Да користи емоционална интелигенција*, емоционално интелигентно значи да биде вклучен во сè што се случува во околината и да се биде самосвесен.

5) *Да се воспоставува рамнотежа*, кога се води група на луѓе, потребно е да се балансира помеѓу мотивацијата и потребата и желбата на поединците во тимот, со она што е најдобро за организацијата.

6) *Да не чувствува страв од потребно експериментирање*, бидејќи еден од најдобрите начини да се дознае, моментално потребниот, соодветен стил на лидерство е да се проба и друг пристап. Обуката, односно тренингот за лидерство, може да обезбеди упатства кои можат да бидат од корист при изборот на вистинскиот пристап. Исто така, може самостојно да иницира одредена работа во организацијата, со цел да проба различни пристапи во пракса.

7) *Барање на повратни информации*, е многу потребно, бидејќи е тешко да се биде објективен при разгледувањето на ефикасноста на сопствен лидерски стил, па барањето за фидбек е многу добра идеја. Повратни информации можат да се добијат преку анкета или преку усно прашување и мислења на постарите колеги.

8) *Барање формална поддршка*, ако лидерот е сè уште нов и неискусен, тој може да се плаши од многу активности, прашања и барања што се стандардни за менаџерската работа. Од голема корист е да има некој од кој што ќе побара помош, кој ќе му даде насоки за тоа како да го спроведе процесот, со кого може да зборува за неговите лидерски идеи.

Лидерските вештини претставуваат збир на вештини кои се особено потребни за управувачките, менаџерските и сите други позиции кои вклучуваат водење тим на соработници. Лидерски потенцијал е привилегија на мал број луѓе, па затоа е важно да се развие и негува.

### **Избор на членови на тимот**

Секој тим има водач и членови на тимот, кои заедно здружени се насочени кон остварување на зададените цели, за успех на организацијата за која работат. Изборот на членовите на тимот е многу важен. Добриот избор е предуслов за успехот на тимот, во насока на одговарање на поставените задачи и исполнување на целите и мисијата на организацијата.

Секој тим, покрај членовите, има и лидер, водач на тимот. Во изборот на водачот на тимот најдобро е да учествуваат сите членови, со цел да придонесат за најдоброт можен избор. Праксата покажува дека ефикасен водач е оној поединец кој ги има следниве карактеристики<sup>4</sup>:

<sup>3</sup><http://www.mngcentar.com/site/FileContent/Resource/BazaZnanja/PoslVest/Fajlovi/KakoDaRazvSvojeLidVest.pdf>



- *Ги поттикнува членовите на тимот на колективно ангажирање и учинок;*
- *Способност да слуша;*
- *Ги разбира условите за работа во компанијата;*
- *Подготвеност за прифаќање на очекувани и неочекувани ризици;*
- *Подготвеност да даде компетентни информации;*
- *Ја прифаќа динамиката и проблемите на тимското работење;*
- *Подготвен да помага;*
- *Способност да внесува и одржува ентузијазам кај другите.*

Членовите на тимот, пак, ги имаат следниве карактеристики<sup>5</sup>:

- *Минато искуство и соодветни квалификации;*
- *Искуство во тимска работа;*
- *Технички знаења и стручност;*
- *Способност за комуницирање;*
- *Подготвеност за прифаќање ризик и одговорност;*
- *Самодоверба.*

Добриот изборот на членовите на тимот е многу важен. Раководителот мора да знае дека секој член во тимот има свои јаки и слаби страни и дека секој од нив е специфичен и различен од другиот. Водачот на тимот ќе искреира успешен тим доколку ги почитува и успешно искористува неговите следбеници, искористувајќи ги нивните силни страни.

#### **Функционирање на тимовите, следење и вреднување на активностите на членовите**

Функционирањето на идеалните тимовите, се однесува на функционалноста на тимот при остварување на поставените задачи и цели, како и на меѓусебните односи меѓу членовите на тимот.

Истражувачите Francis и Young, идеалниот тим го опишуваат како збир од луѓе, кои својата енергија ја насочуваат кон остварување на заедничките цели<sup>6</sup>.

За еден тим да функционира правилно и да добие опис на идеален тим, многу е важно неговите членови да работат во пријатна работна атмосфера, која ќе влијае на успехот на тимот. За функционалност на тимот придонесуваат повеќе карактеристики, и тоа: меѓусебната поврзаност меѓу членовите на тимот, квалитетот на односот меѓу членовите, квалитетот на комуникација, начин на решавање на конфликтните ситуации, договорено поставување и почитување на правилата, доверба и поделба на одговорностите, заедничка визија, и др. Секој успешен тим е составен од поединци кои се одликуваат со карактеристики на самосвест, одговорност, лојалност, енергичност и фокусираност кон целта.

Секој тим има супервизор кој ги следи и вреднува активностите на членовите на тимот, кој дава насоки кон успешно остварување на зададените цели. Kersting и Krapohl, истакнуваат неколку видови тимска супервизија и тоа<sup>7</sup>:

- *Тимска супервизија*, насочена кон анализа на примери од пракса и се однесува на конкретна работа на членовите на тимот со нивните корисници;
- *Динамична супервизија*, која е фокусирана на анализирање на процесот во тимот со намера да се разјаснат комуникациите и конфликтите. Таквиот супервизорски надзор претставува процес кој е фокусиран на теми како што се улогите на тимот, односот на моќта и

<sup>4</sup> Jovanovic-Bozinov, M., Zivkovic, M., Cvetkovski, T. (2007), Organizacisko ponasanje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd.

<sup>5</sup> Belbin, R. M. (2010), Management Teams: Why They Succeed or Fail, 3<sup>rd</sup> ed. Butterworth Heinemann, London.

<sup>6</sup> Francis, D. & Young, D. (1979), Improving Work Groups. San Diego, California: University Associates.

<sup>7</sup> Kersting, H. J. & L. Krapohl (1994), Team-Supervision. In: H. Pühl (Hg.) (1994). Handbuch der Supervision 2. Berlin.



конкуренијата, тимската атмосфера, и др. Целта е поголема ефикасност, подобар квалитет во работата и подобра атмосфера во тимот;

- *Третиот тип супервизорски надзор* става акцент на односите меѓу тимот и пошироката општествена средина, анализа на индивидуалните улоги во тимот, изработката на тимската структура, институционално разбирање на улогите и задачите. Овој вид надзор често се прави со т.н. организациско советување или надзор на организацијата.

Не постојат јасни граници меѓу овие типови на тимска супервизија. Според Kersting и Krapohl, „Тимската супервизија е комплексен однос во тимот кој се развива за време на заедничката работа. Целите на тимскиот надзор се однесуваат на подобрување на атмосферата во тимот, зголемување на соработката, зголемување на ефикасноста и квалитетот на работата на сите членови на тимот“<sup>8</sup>.

Со цел да се спроведе тимска супервизија, супервизорот мора да има општо познавање за тимот и неговото значење, сè со цел анализирање на тимската динамика и следење и вреднување на активностите на членовите на тимот.

### Идентификување на факторите кои влијаат на ефикасна тимска работа

За да се идентификуваат факторите кои влијаат на ефикасната тимска работа ќе разгледаме повеќе модели на познати истражувачи.

Моделот на Schermerhorn<sup>9</sup>, укажува на тоа дека ефикасноста на тимот може да се измери преку индивидуалните и групни резултати, кои се производ од процесот на формирање и, исто така, внатрешните процеси во групите што доведуваат до резултат. Според Хакман и Сундстром, ефикасноста може да се воочи преку резултатите на тимот (квалитативни или квантитативни, брзината, задоволството на клиентите, итн.), преку влијанието на групата врз нејзините членови, или преку можноста за иден напредок во ефективноста на тимот.

Guzzo, пак, става посебен акцент на мотивациониот фактор кој се нарекува потенција<sup>10</sup>, а Sundstorm<sup>11</sup> нагласува дека ефикасноста на тимската работа се темели на крајниот резултат на работата и на задоволство на членовите на тимот.

Според Sampson, Medcera и Higgs, ефикасноста е дефинирана во термините на продуктивноста, задоволството на вработените и купувачите и рејтингот на менаџерите<sup>12</sup>. Според овие автори, природата на работата, меѓузависноста на членовите, составот на тимот, организацискиот контекст и процесите во тимот се поврзани со наведените критериуми на ефикасност. Процесите во тимот како: конфликт, развивање на групни норми, кохезија и верувања на членовите во ефективноста на нивниот тим, исто така имаат големо влијание врз ефективноста на тимот<sup>13</sup>.

Од ова може да се заклучи дека, најважни фактори кои влијаат врз ефикасноста на тимската работа се: големината на групата, тимските улоги, фази на развој на тимот, кохезивност, тимските норми и потенцијал.

Кон кои правци, пак, се насочуваат ефективните тимови, Larson и La Fasta направиле истражување и дошле до заклучок дека ефективните тимови се насочени кон јасни и инспиративни цели, структурно ориентирани резултати, компетитивност на членовите, целосна

<sup>8</sup> Kersting, H. J. & L. Krapohl (1994), Team-Supervision. In: H. Pühl (Hg.) (1994). Handbuch der Supervision 2. Berlin.

<sup>9</sup> Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E. i Armistead, C. (1997), A system model of effective teamwork. The TQM Magazine, Vol. 9, No. 2, 118-127.

<sup>10</sup> Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. i Shea, G. P. (1993), Potency in groups: Articulating a construct. British Journal of Social Psychology, 32, 87-106.

<sup>11</sup> Draft, R. (2000), MANAGEMENT. The Dryden Press, Orlando.

<sup>12</sup> Yancey, M. (1998), Work teams: three models of effectiveness. Center for study of work teams, University of North Texas.

<sup>13</sup> Yancey, M. (1998), Work teams: three models of effectiveness. Center for study of work teams, University of North Texas.



посветеност, соработлива атмосфера, совршени стандарди, внатрешна поддршка и соработка и лидерство кое почива на принципи<sup>14</sup>.

Меѓучовечките односи претставуваат една од главните компоненти на тимот. Развивање на добри меѓучовечки односи е важен предуслов за успешен тим. Со самата интеракција помеѓу членовите во тимот настануваат меѓучовечките односи. Односите можат да бидат добри, лоши или неутрални и истите зависат од повеќе фактори, како што се, лични карактеристики на поединецот, лични карактеристики на водачот, корпоративната култура, карактеристики на културата на живеење на земјата во која работи организацијата, и др.

Развивањето добри меѓучовечки односи помага да се негува системот за поддршка во рамките на тимот. Додека сите членови на тимот во себе ја носат својата лична историја на меѓучовечки односи, важно е водачот на тимот да може да ги разбере и смири јаките и слабите страни во својот тим.

Во контекст на работата, висококвалитетните врски меѓу членовите во тимот се клучни, преку нив членовите се ангажираат околу учење на однесувањето кое ѝ помага на организацијата да ги постигне своите цели<sup>15</sup>.

Секој успешен лидер мора да користи добри комуникациски вештини. Добрите комуникациски вештини се составен дел од успехот на секој тим и севкупниот успех на работењето на организацијата.

Според Forbes, се истакнуваат неколку добри комуникациски вештини<sup>16</sup>:

- *Достигнување на целите* – Добрата комуникација е клучна компонента за постигнување на целите. Лидерот на тимот ги пренесува проектираните очекувања, а работата е поделена правилно врз основа на квалификациите на секој член на тимот;
- *Поголема ефикасност* – Кога секој тимски играч ја знае својата улога, сите се слободни да се фокусираат само на своите задачи, без да се грижат за тоа што прават другите. Добра комуникација, исто така, значи комуникација со другите во тимот, кога не може да се завршат задачите, така што тимот може да излезе со решенија пред ситуацијата да ескалира и тимскиот процес да се распадне;
- *Позитивни работни односи* – Овие комуникациски вештини ја поттикнуваат довербата меѓу членовите во тимот, а тоа создава средина со позитивни професионални односи кои ќе се вкоренат и растат. Кога соработниците се познаваат добро, тие се запознаваат со силните страни, слабостите, тенденциите и мисловните процеси на другите, што го олеснува заедничкото работење кон заедничка цел и план за идните проекти;
- *Креирање култура* – Добрите тимски комуникациски вештини не се само за доделување задачи или проблеми. Комуникацијата е, исто така, за создавање култура на работното место;
- *Намалување на конфликти* – Кога група луѓе работат кон заедничка цел, многу веројатно е да се појават конфликтни ситуации. Дали конфликтот е резултат на неоправдани очекувања или обично недоразбирање, добрите комуникациски вештини во тимот овозможуваат секој да има глас да се слушне.

Значи, развивањето на добри комуникациски вештини претставуваат силен фактор за ефективност на секој тим и постигнување на поголем успех во работењето на организациските субјекти.

<sup>14</sup><https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol2iss2/IrvingLongbotham/IrvingLongbothamV2Iss2.pdf> (превземено 10.08.2018 година).

<sup>15</sup> Berscheid, E. S. & Regan, P. C. (2016), *Psychology of Interpersonal Relationships*. Psychology Press.

<sup>16</sup> Forbes, *Three Reasons Why Innovation Is All About Communication*

<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/02/05/three-reasons-why-innovation-is-all-about-communication/> (превземено 10.08.2018 година).



Тимот, за да биде ефикасен, мора да се грижи за *навремено решавање на пројавените проблеми*.

Според Debbie Allen, постојат пет чекори за подобрување на вештините за брзо и навремено решавање на проблемите<sup>17</sup>:

1. Дефинирање на проблемот во детали пред решавање на истиот, треба да се најде време тој да се разбере, да се разгледаат критериумите за добра одлука и да се генерираат некои добри опции;
2. Поднесување на едно или две предвидени решенија, премногу предлози за решенија може само да збунува, треба да се биде јасен за насоката што се нуди како решение;
3. Да се даде приоритет на активностите, бараните чекори за решение се навремено остварливи;
4. Спроведување на план за акција чекор по чекор, кога систематски им се пристапува на проблемите, одлуките се добро осмислени, добро планирани и добро извршени;
5. Барање на повеќе начини за подобрување на идејата за решавање на проблемот за да се избегнат проблеми. Колку поефикасно ќе се реши проблемот, толку повеќе се создава вредност.

Навременото, брзо и правилното решавање на пројавените проблеми во тимот, влева поголема довербата помеѓу членовите на тимот, а со тоа ја зголемува нивната продуктивна активност за постигнување на подобри деловни резултати.

Развивањето на *добро организациско однесување* е важно бидејќи, наместо да се фокусира на слабостите на луѓето, ги охрабрува менаџерите и лидерите да ги градат предностите на луѓето. Четирите клучни капацитети на организациското однесување можат да се научат и развиваат, тоа значи дека перформансите може да се подобрат со фокусирање на само-ефикасноста, надежта, оптимизмот и еластичноста.

Градењето, пак, на *пријатна работна атмосфера* е долготраен процес од страна на работодавците и вработените. Кога атмосферата во тимот е опуштена, луѓето се посреќни и работат подобро, има помалку конфликти и поголема интеракција меѓу соработниците. Иако нема одреден начин како да се создаде добра атмосфера во тимот, сепак постојат идеи кои помагаат во подобрување на работната атмосфера, која ги прави работниците среќни и мотивирани да ја завршат својата работа.

Ова се најчестите критериуми според кои се гради добра работна атмосфера<sup>18</sup>:

- *Ефективна комуникација:*  
Комуникацијата е „двонасочна улица“, отворената и чесна комуникација меѓу луѓето е начин број еден за да се спречи конфликт и недоразбирање;
- *Разбирање и сочувство:*  
Вработените се човечки суштества кои понекогаш прават грешки и раководителите не треба да бидат премногу строги кон нив, освен ако тоа не влијае сериозно на работата. Грешките треба да се коригираат и истите да се користат како искуство;
- *Добар работен простор:*  
Работниот простор мора да биде пријатно место за работа. Тој простор пожелно е да биде со отворен концепт, за соработниците да не бидат изолирани едни од други. Отсуството на прегради меѓу соработниците ја поттикнува комуникацијата и тимската работа;
- *Флексибилност:*  
Флексибилноста ги поттикнува луѓето да научат како да се себе-менаџираат, особено кога се работи за управување со времето. Имајќи можност работникот да одбере колку време ќе поминува на работното место, тоа им помага полесно да си го менаџираат и личниот живот, надвор од работниот простор;

<sup>17</sup> Debbie Allen, *The Highly Paid Expert: Turn Your Passion, Skills, and Talents Into a Lucrative Career by Becoming the Go-to Authority in Your Industry* (Career Press, July 2014).

<sup>18</sup> <https://www.tbd.community/en/a/good-work-atmosphere-tips> (превземено 10.08.2018 година).



- *Тимска работа:*

Вработениот не секогаш може да ја заврши својата задача без помош од други. Најчесто вработените бараат совети и помош од своите колеги кога ќе се соочат со некој проблем. Тимската работа треба да биде поттикната од страна на менаџерот, бидејќи, често пати, различни перспективи и гледишта кон истата работа можат да ги решат најголемите и најтешки проблеми;

- *Наградување:*

Ако некој од вработените успее во некоја работа, тогаш тие истите треба да се наградат. Наградите може да изгледаат бескорисни или незначајни, но тие се одличен начин да се препознаат нечии постигнувања. Кога се признаваат постигнувањата, тоа може да ја зголеми самопочитата и почитта кон личноста од страна на другите. Сето ова ја зголемува мотивацијата и го прави работникот задоволен од неговата работа;

- *Слобода и независност:*

Кога им се дава слобода на вработените, тие работат поквалитетно и создаваат подобри и поуспешни проекти. Вработените треба да размислуваат „надвор од организацијата (тимот), односно да размислуваат пошироко“ за полесно да создаваат и иницираат нови идеи. Сето ова може да доведе до повеќе квалитетни проекти кои би ѝ помогнале на компанијата поинтензивно и со забрзан чекор да се развива<sup>19</sup>.

Атмосферата во тимот игра значајна улога во определувањето на ставовите на вработените, а тоа може да го намали конфликтот и да ги инспирира вработените да одат над очекувањата, додека обезбедувањето на малку повеќе попустливост и овозможување поголема слобода од страна на менаџерите, ќе резултира со уште поголеми и позитивни резултати.

## Емпириско истражување

Емпириското истражување е насочено кон осознавање на влијанието на лидерските вештини и стилови врз продуктивноста на тимовите во организацијата.

Предмет на ова истражување е значењето на лидерството и работата во тимови во подобрување на продуктивноста на организацијата.

Посебно значајно е да се осознае значењето на лидерството преку комуникација, организација и опкружување на тимот. Целите на ова истражување се да се истражат влијанието и значењето на лидерството и тимската работа во продуктивноста на тимовите, како и личен интерес околу оваа област, за проширување на знаењето и лично усовршување.

Научната цел на ова истражување е дефинирање на поимот лидерство и работа во тимови, преку теоретски и практичен пристап на оваа проблематика.

Како основна или *главна хипотеза* на емпириското истражување се наметна тврдењето дека, правилно користените лидерски стилови и вештини од страна менаџерот (лидерот) позитивно влијаат врз продуктивно и ефективно работење на тимовите и воопшто на вработените во организацијата.

Во ова истражување применети се квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи: Анализа, Анкета, Компарација, Статистичка анализа.

Анкетирањето е спроведено во месец април 2018г., во компании на територијата на општините во Скопје.

Собраните податоци, статистички се обработуваат со цел да се изведат заклучоци од истражувањето и истите се табеларно и графичко претставени и реферирани, користејќи се со компјутерската програма MS office - Excel.

<sup>19</sup> Англ. „Out of Box“ со буквален превод на македонски „Надвор од кутијата“.



## Резултати од истражувањето

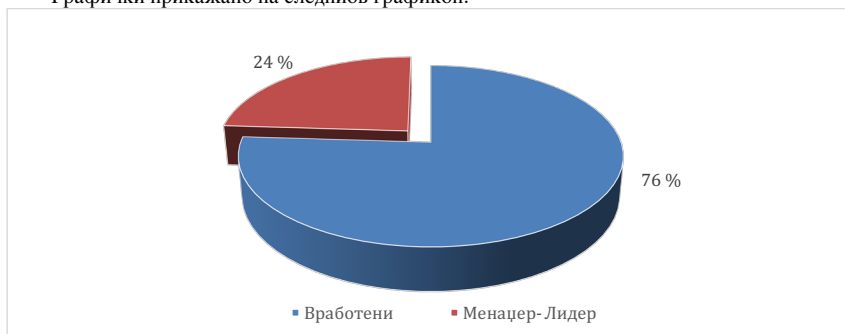
Главен акцент во ова истражување се става на анкетата која е спроведена во компании во неколку општини на територијата на град Скопје и беа анкетирани вкупно 124 лица во период на месец април 2018г. Од вкупниот број на испитаници, 24 %, односно 30 лица беа на позиција на менаџери- лидери, а 76 %, односно 94 лица, беа вработени, т.е. подредени.

Бројот на испитаници табеларно е прикажано во следнава табела:

**Табела 1: Табеларен приказ за број на анкетирани лица**  
**Table 1: Table display the number of respondents**

Вид на испитаници	број	процент
Лидер-менаџер	30	24 %
Вработени	94	76 %

Графички прикажано на следниов графикон:



Графикон 1: Графички приказ на бројот на анкетирани лица  
Graph 1: Graphical display of number of respondents

Анketирање е спроведено со анкетни листови кои беа разбирливо формулирани, при што секој испитаник (менаџер или вработен) може лесно да одговори. Во анкетата се содржани 10 (десет) прашања и сите се со одговор: да, не и без одговор.

За да се утврди поврзаноста помеѓу лидерските стилови и вештини врз продуктивноста на работата на тимовите во организациите, при статистичката обработка на податоците во ова истражување се користи  $\chi^2$ -тестот и Коefициентот на контингенција (C).

*Првото прашање* гласеше: Дали менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини? Анкетираниите лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.



**Табела 2: Дали менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини?**  
**Table 2: Does the manager have good leadership features and skills?**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини?	Да	27	90	54	57
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	3	10	31	33
	Вкупно	30	100 %	94	100 %

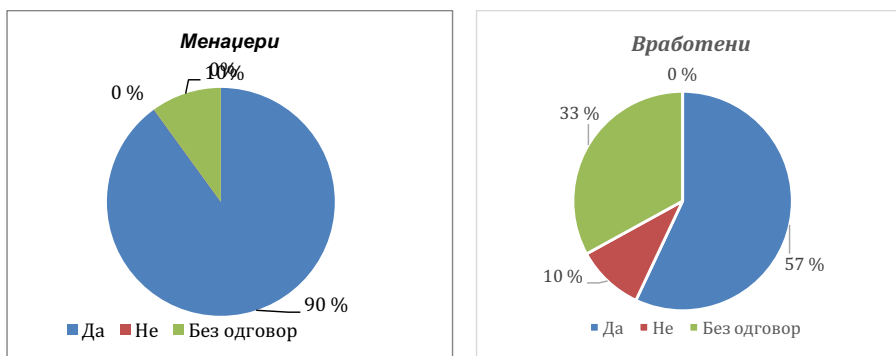
Пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и Коефициентот на контингенција  $C$  се следниве:

$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 29,710 > \chi^2_{0,05} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,360$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери-лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 29,710 и вредност на Коэффициентот на контингенција изнесува 0,360. Па оттаму, пресметаната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % е поголема од табличната која изнесува 5,991. Ова покажува дека одговорите на менаџерите-лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така, и Коэффициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,36, што значи слаба поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини.

Графички приказ за одговорите на прашање бр. 1: Дали менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини?



**Графикон 2: Одликување на менаџер со добри лидерски карактеристики и вештини**  
**Graph 2: Decorate a manager with good leadership features and skills**



Најголемиот дел од лидерите, 90 % сметаат дека во организацијата постојат менаџер-лидери со добри лидерски карактеристики и вештини, додека пак 57 % од вработените, сметаат дека во организациите постојат лидери со добри лидерски карактеристики и вештини.

Резултатите од *второто прашање*, кое гласеше: Дали во организацијата се работи тимски?, се претставени табеларно и графички.

Табела 3: Дали во организацијата се работи тимски?

Table3: Does the organization work in a team?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организација се работи тимски?	Да	25	83	48	51
	Не	2	7	12	13
	Без одговор	3	10	34	36
	Вкупно	30	100 %	94	100 %

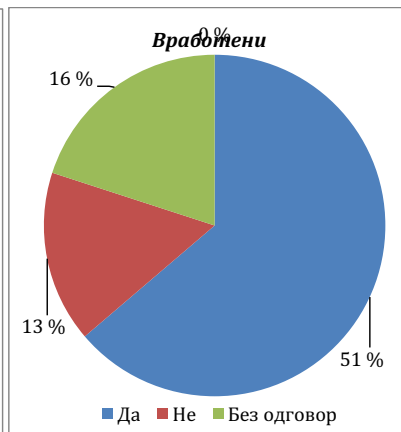
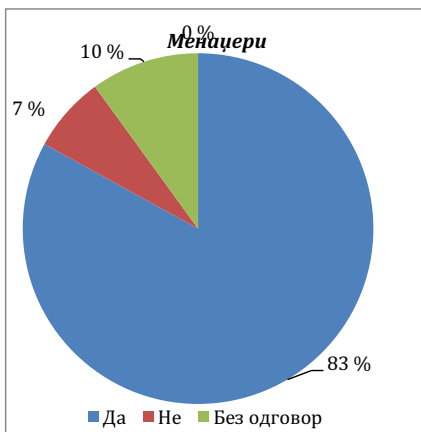
Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 24,137  
C = 0,328

$$\chi^2_{0,05-тест} \text{ (пресметана вредност)} = 24,137 > \chi^2_{00,5-тест} \text{ (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,328$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери-лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 24,137 и вредност на Коефициентот на контингенција изнесува 0,328. Ова покажува дека одговорите на менаџерите-лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така и Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,328, што значи умерена поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека во организацијата се работи тимски.

Графички приказ за одговорите на прашање број 2: Дали во организацијата се работи тимски?





Графикон 3: Дали во организацијата се работи тимски?  
Graph 3: Does the organization work in a team?

Најголемиот дел од менаџерите-лидери, 83 % сметаат дека во организацијата се работи тимски, додека пак половина од испитаниците вработени, вкупно 51 % се изјасниле дека во организациите се работи тимски, 13 % не се согласуваат дека се работи тимски, а 16 % се без одговор.

*Третото* прашање гласи: Дали во организацијата континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење? Резултатите, како и сите претходно ќе се претстават табеларно и графички.

Табела 4: Дали во организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?

Table 4: Does the organization continuously use trainings for team members for their more efficient working?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?	Да	28	93	52	55
	Не	0	0	14	15
	Без одговор	2	7	28	30
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 267,070 C = 0,756					

$$X^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 267,070 > x^2_{00,5} \text{тест (таблична вредност)} = 5,991$$

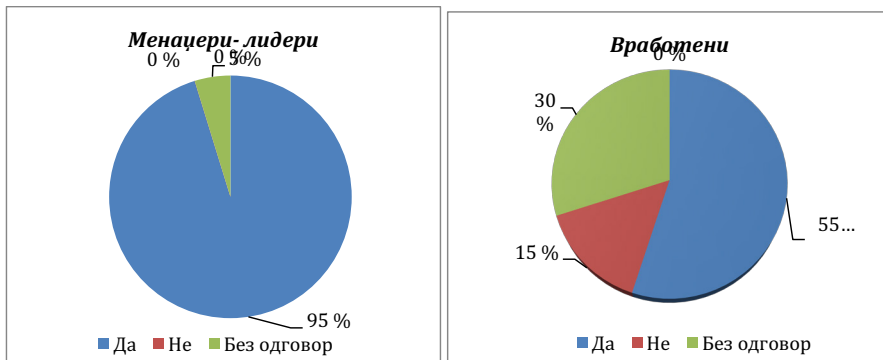
$$C = 0,756$$

Од добиените резултати,  $X^2$  -тестот покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери-лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $X^2$  -тестот изнесува 267,070 и вредност на конфидиетот на контингенција изнесува 0,756. Ова покажува дека одговорите на менаџерите-лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто , и Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,756, што значи јака поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека во организацијата се работи тимски.

Графички приказ за одговорите на прашање број 3

Графикон 4: Дали во организацијата се работи тимски?  
Graph 4: Does the organization work in a team?

Најголемиот дел од менаџерите-лидери, 83 % сметаат дека во организацијата се работи тимски, додека пак половина од испитаниците вработени, вкупно 51 % се изјасниле дека во организациите се работи тимски, 13 % не се согласуваат дека се работи тимски, а 16 % се без одговор.



Графикон 4: Дали во организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?

Graph 4: Does the organization continuously use trainings for team members for their more efficient working?

Најголемиот дел од менаџерите-лидери, 95 % одговориле дека во организацијата континуирано се применуваат обуки, со цел за попродуктивно работење и 5 % се без одговор, додека повеќе од половина од испитаниците вработени, вкупно 55 % се изјасниле дека во организацијата континуирано се применуваат обуки.

#### Преферирање на активности за унапредување на лидерските вештини и стилови во насока на зголемување на продуктивноста на тимовите во организацијата

Лидерите мораат континуирано да вложуваат во себе, надградувајќи ги своите знаења и вештини. Преку најразлични обуки, лидерот ги учи вештините на добар лидер, додека знаењето се проширува со различни форми на формално и неформално учење и образование.

Постојат повеќе начини со кои лидерите ги подобруваат своите знаења и вештини и тоа<sup>20</sup>:

- Курсеви за лидерство;
- Работилници;
- Тренинг, советување и менторство;
- Рефлексивно пишување и водење дневник;
- Активно учење;
- Играње улоги и симулации;
- Размена на лидерство;
- Психометриско тестирање;
- 360 степени проценка;
- Лидерски консултации;
- Е-учење.

Лидерските знаења и вештини се зајакнуваат преку посета на курсеви за лидерство, кои нудат програми за развој на лидерот. На курсевите најчесто се обработуваат теми кои се поврзани со тоа како да се изгради личноста во успешен водач, кои техники треба да ги користат

<sup>20</sup> Bolden Richard (2005), What is Leadership Development? Purpose & Practice, University of Exeter.



за успешно водење на тим, кои се карактеристики на успешен лидер, итн. Ова помага во подобрување на целокупното работење на тимот и воопшто на целата организација.

Работилниците исто така овозможуваат подобрување на лидерските знаења и вештини. Нивната цел е директно пренесување на вештините врз таргет групите. Тие најчесто се спроведуваат во рамките на тековни проектни активности.

Тренинг, советувања и менторство, се поими за активности кои се користат најчесто во организациското однесување и организацискиот развој. Тие претставуваат три аспекти на можен развој на односите во тимот и организацијата. Тренингот се однесува на користење на секојдневни работни искуства и обично има фокус во насока на решавање на вистинските предизвици на работното место. Советувањето е слично на тренингот, но најчесто се поврзува со психолошка димензија на проблемот. Советувањето не се однесува на давање совети, туку да ги натера луѓето да ги гледаат работите од различно гледиште и поттикнување да преземат акции во однос на решавање на своите лични проблеми. Менторството обично се опишува како однос помеѓу постар и помлад член во организацијата, кое е насочено кон унапредување и поддршка кон помладиот член<sup>21</sup>. Центарот за извонредност во лидерството прави разлика помеѓу овие три поими и укажува на тоа дека советувањето првенствено се базира на решавање на лични проблеми врз основа на минатото искуство, тренингот се фокусира на неодамнешни, тековни и идни перформанси, додека менторството трае подолгорочно и е насочено кон развој и градење на кариера<sup>22</sup>.

Со цел да се унапредат лидерските вештини и знаења, се јавуваат и рефлексивно пишување и водењето дневник. Лидерите треба да се служат со иновативни методи кои овозможуваат преку развојни програми и практики да го интегрираат своето знаење во организацискиот живот. Водењето дневник, пак, претставуваат лична работа која се споделува само со персоналниот учител или тренер.

Активно учење е моќен и ефективен метод за развој на лидерството. Тоа претставува подиректно вклучување на учесниците во процесот на учење и надградување<sup>23</sup>.

Активно учење е метод на учење во кој учесниците се активно или искуствено вклучени во процесот на учење и каде што постојат различни нивоа на активно учење, во зависност од учесниците<sup>24</sup>.

Играње улоги и симулации е метод преку кој учесниците создаваат сопствен стил на однесување и сопствена верзија на гледање на нештата.

Размена на лидерство, претставува можност за искуствено учење, кое овозможува учесниците да работат во парови, набљудувајќи го лидерството во пракса. Процесот на размена ги содржи следниве чекори, односно активности<sup>25</sup>: *работа во парови* – учесниците работат во парови и имаат назначен тренер; *изведба на улоги на домаќин и набљудувач* – еден член од парот првично дејствува како домаќин, а другиот како набљудувач, посетите обично се меѓу 3 до 5 дена по лице, ротација на улогите на домаќин и набљудувач како друга изведба.

Психометриско тестирање според Дона Ладкин, претставува процес на психолошко тестирање, со помош на инструменти кои им се лесно достапни на професионалци од човечки ресурси и на оние кои работат на развој на лидерот. Инструментите можат да се поделат на два типа и тоа: инструменти кои ги претставуваат поединците, личните преференции и оние кои ги идентификуваат карактеристиките на личноста<sup>26</sup>.

<sup>21</sup> J. L. Fowler and J. G. O’Gorman, 2005, Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors, School of Human Services, Logan Campus, Griffith University, Brisbane, Q. 4111, Australia.

<sup>22</sup> CEL (2005), The Centre for Excellence in Leadership.

<sup>23</sup> David Weltman, A Comparison of Traditional and Active Learning Methods: An Empirical Investigation Utilizing a Linear Mixed Model, PhD Thesis, The University of Texas at Arlington, 2007, стр. 7.

<sup>24</sup> Bonwell, C. C. & Eison, J. A. (1991), Active Learning: Creating Excitement in the Classroom. ASHE-ERIC Higher Education Report, Washington DC: School of Education and Human Development, George Washington University.

<sup>25</sup> Gosling, J. (2004), Leadership Development in Management Education. Business Leadership Review 1 (1). Available online at: [www.mbaworld.com/blrissues/article1.htm].

<sup>26</sup> Професор по лидерство и етика.



Исто така, се применува 360 степени проценка, што претставува еден од поновите трендови на унапредување на лидерските вештини и знаења во организацискиот развој. Овој метод на оценување, претставува процес на собирање и споредување на повратните информации од подредените, кој е во форма на прашалник, едната верзија е процес на самооценување, а другата верзија процес на оценување од страна на претпоставените или колегите.

Лидерски консултации, често се користат како начин на олеснување на процесите и интеракциите. Овој метод се користи како платформа од која произлегуваат пошироки организациски иницијативи и стратешки императиви.

Е-учење, претставува учење кое овозможува поголема флексибилност и помали трошоци. Луѓето имаат он лајн пристап до сите матријали кои можат да им помогнат во процесот на надградување.

Сите овие начини им помагаат на лидерите во континуирано подобрување на нивните знаења и вештини. Кој начин ќе го употребат, зависи од личите перцепции на лидерот, во поглед на можностите кои ги нудат овие начини на подобрување на вештините и знаењата.

За поуспешно функционирање на тимот и организацијата воопшто, истакната е сè поголемата потреба од континуирано оспособување и обука на членовите на тимот, во насока на нивно попродуктивно работење.

Целта на обуките кои се организираат е надминување на сопствените блокади, како и развој на вештините и способностите, кои помагаат во остварување на целта. Како најважни достигнувања на обуките може да се спомнат<sup>27</sup>:

- *Постигнување на врвни резултати;*
- *Успешно завршен проект;*
- *Проширување на сопствените капацитети;*
- *Развивање сопствена визија;*
- *Постигнување баланс;*
- *Идентификување и употреба на скриени таленти;*
- *Развој на лична мисија;*
- *Развој на креативност;*
- *Дефинирање на вредности и приоритети;*
- *Постигнување успешна кариера.*

Продуктивноста во организациското делување расте преку добро водени, мотивирани и тренирани човечките ресурси, во кои организацијата мора да инвестира. Обуките кои се спроведуваат и се однесуваат на продуктивно работење на членовите во тимот, се карактеризираат со теми и работилници кои се однесуваат на развој и поголема мотивираност, брзо и лесно постигнување на добри резултати, подобрување на меѓучовечките односи, ослободување на сопствените потенцијали, итн.

### **Заклучок**

Денешното време, кое само по себе е и многу динамично и условено од секојдневните промени кои се случуваат, бараат од вработените да придонесат за што поуспешно водење на процесот на менаџмент, неопходен за остварување на процесот на организациските цели. Постојаните промени во организациската структура, во поглед на знаење, информации, придонело до потреба да се работи во тимови, чие знаење и способности имаат големо значење и удел во посебните сегменти на работниот процес. Сè поголемата сложеност на работниот процес придонела до формирање на работни, менаџерски, експертски и други видови тимови.

Барањата на организацијата се сè повеќе насочени кон формирање тимови кои ќе бидат водени од тимски лидери кои ќе ја зголемат продуктивноста на организацијата.

<sup>27</sup> Prastalo R. (2010), Timski coaching i razvoj karijere pojedinca u timu, Glotta Nova d.o.o. Ljubljana.



Од спроведеното истражување можеме да заклучиме дека искажувањата на менаџерите-лидери и вработените во целост не соодветствуваат, но сепак може да се заклучи дека лидерските стилови и вештини имаат влијание врз продуктивноста на тимовите во организацијата и сето тоа зависи од самиот карактер на организацијата, мислејќи на нивните вработени, менаџмент структура и организациска култура на цело ниво на компанијата.

Досегашните искуства ни покажуваат дека поединецот повеќе не е доволен фактор за остварување на продуктивноста на организацијата и со тоа се наметнува потребата од формирање на работни тимови. Тимската работа овозможува подобри резултати од кој било поединец.

Лидерството не е поединечна, туку колективна активност чиј успех се темели на воспоставување на врската меѓу внатрешните тимови и организацијата.

### Користрена литература:

Allen, D. (2014), *The Highly Paid Expert: Turn Your Passion, Skills, and Talents Into a Lucrative Career by Becoming the Go-to Authority in Your Industry*, Career Press.;

Berscheid, E. S. & Regan, P. C. (2016), *Psychology of Interpersonal Relationships*. Psychology Press.;

Belbin, R. M. (2010), *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, 3<sup>rd</sup> ed. Butterworth Heinemann, London;

Bolden Richard (2005), *What is Leadership Development? Purpose & Practice*, University of Exeter;

Bonwell, C. C. & Eison, J. A. (1991), *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom*. ASHE-ERIC Higher Education Report, Washington DC: School of Education and Human Development, George Washington University;

Draft, R. (2000), *MANAGEMENT*. The Dryden Press, Orlando;

Francis, D. & Young, D. (1979), *Improving Work Groups*. San Diego, California: University Associates;

Gosling, J. (2004), *Leadership Development in Management Education*. Business Leadership Review;

Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. i Shea, G. P. (1993), *Potency in groups: Articulating a construct*. British Journal of Social Psychology, 32, 87-106;

Hyacinth, B. (2015), *The Edge of Leadership: A Leader's Handbook for Success*;

Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E. i Armistead, C. (1997), *A system model of effective teamwork*. The TQM Magazine, Vol. 9. No.2, 118-127;

J. L. Fowler and J. G. O'Gorman, (2005), *Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors*, School of Human Services, Logan Campus, Griffith University, Brisbane, Q. 4111, Australia;

Jovanovic-Bozinov, M., Zivkovic, M., Cvetkovski, T. (2007), *Organizacisko ponasanje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, Megatrend univerzitet, Beograd;



Kersting, H.J. & L. Krapohl (1994), *Team-Supervision*. In: H. Pühl (Hg.) (1994). *Handbuch der Supervision 2*. Berlin;

Shermerhorn J. (1996), *Management and Organizational Behaviour*, John Wiley & Sons, 1996;

Yancey, M. (1998), *Work teams: three models of effectiveness*. Center for study of work teams, University of North Texas;

Yancey, M. (1998), *Work teams: three models of effectiveness*. Center for study of work teams, University of North Texas;

Weltman, D. (2007): *A Comparison of Traditional and Active Learning Methods: An Empirical Investigation Utilizing a Linear Mixed Model*, PhD Thesis, The University of Texas at Arlington, стр. 7;

<http://www.mngcentar.com/site/FileContent/Resource/BazaZnanja/PoslVest/Fajlovi/KakoDaRazvSvojeLidVest.pdf>

<https://www.tbd.community/en/a/good-work-atmosphere-tips>

<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/02/05/three-reasons-why-innovation-is-all-about-communication/>

<https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol2iss2/IrvingLongbotham/IrvingLongbothamV2Is2.pdf>





УДК: 005.96:354.31(497.7)

Оригинален научен труд

## Управување со човечките ресурси, со осврт во Министерството за внатрешни работи

**Борче Мустеников<sup>1</sup>**

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

### Краток извадок

Управувањето со човечките ресурси како научна дисциплина се изразува преку процесот на привлекување, развивање и одржување на кадрите, а со цел да се обезбедат поефективни и поефикасни кадри.

Конкуренцијата на пазарот на труд е огромна и веќе најдобрите кандидати сами си ја избираат работата и работодавците, а не обратно. Затоа правилниот избор на кадри е од големо значење.

Создавањето квалитетни кадри не е така лесна и едноставна работа. Кога се работи за кадри во МВР, да се изгради една индивидуа во врвен професионалец со сите потребни компетенции, потребно е едукација, да се вложи многу време, средства, труд, бидејќи преку ноќ не може да се создаде таков кадар. Треба да се има предвид фактот дека преку процесот на планирање како дел од управувањето со човечките ресурси мора стратешки да се предвиди колку кадри по различни основи (старосна пензија, смрт, доброволно заминување или отпуштање од работа, и сл.) ќе го напуштат МВР и тоа за неколку години, однапред плански, со цел да не дојде до недостиг на кадри, бидејќи како што е предходно појаснето, кадар во МВР не се создава за еден, два или само неколку месеци, туку напротив, потребно е планирање неколку години наназад, со цел овие кадри да се едуцираат и да ја совладаат теоретската и практичната настава-обука и да се стекнат со доволно искуство за извршување на задачите.

**Клучни зборови:** полициски службеник, интервју, менторство, обука, вработување, кандидат.

### Abstract

Human resource management as a science discipline is expressed through the process of attracting, developing and maintaining staff, in order to provide more effective and efficient staff.

Competition on the labor market is enormous and already the best candidates themselves choose the work and the employers themselves, and not the other way round. Therefore, the right choice of personnel is of great importance.

Creating quality frames is not so easy and simple. When it comes to personnel in the Ministry of Interior, to build an individual in a top professional with all necessary competences it is necessary to educate, to invest a lot of time, funds, labor, because such staff can not be created overnight. It should be taken into consideration the fact that through the planning process as part of the human resource management it is necessary to strategically predict how many personnel on various grounds (old age, death, voluntary departure or dismissal, etc.) will leave the Ministry of Interior for several years in advance, in order to avoid shortage of personnel, because as previously explained, staff in the Ministry of Interior does not work for one, two or only a few months, but on the contrary, planning is needed for several years staff to educate and master the theoretical and practical teaching-training and to gain enough experience to perform the tasks.



**Keywords:** police officer, interview, mentoring, training, employment, candidate.

## Вовед

Човечките ресурси се вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација со која располага некоја организација. Човечките ресурси, односно вработените, го чинат најважниот фактор во организациите кои најмногу придонесуваат за успешно остварување на поставените цели. Луѓето и нивниот потенцијал се најдрагоцениот капитал со кој располагаат организациите.

Во современото општествено живеење, Министерството за внатрешни работи работи во многу комплексни, променливи и непредвидливи услови. За да може успешно да се справи со сите предизвици извршувајќи ја секоја задача, на Министерството за внатрешни работи му се потребни кадри кои ќе можат ефикасно и ефикасно да ги задоволат барањата кои се очекуваат од нив и со својот труд и работа да одговорат на сложените задачи кои стојат пред нив. Да се управува со кадри (професионалци) како што е во Министерството за внатрешни работи, претставува вистинска уметност.

Управувањето со човечки ресурси овозможува прилагодување на знаењата и способностите на полициските службеници со бараните знаења и способности неопходни за обавување на работните задачи, соработка и помеѓу службите во хиерархиската поставеност на Министерството и промоција на професионалните вредности во вршењето на службата.

## 1. Поим на управување на човечките ресурси

Менаџментот на човечки ресурси може да се дефинира како поврзан процес на активности кои што на вработените и организацијата им овозможуваат да ги користат нивните способности и вештини и да направат прилагодување преку развој и адаптација, со цел да се усогласат за постигнување на организациските цели. Менаџментот на човечки ресурси, всушност, претставува воведување на еластичност помеѓу работните услови и работната сила, со цел нивно динамично прилагодување.

Со оглед на тоа што човечките ресурси станаа клучни за организацискиот успех, менаџментот на човечки ресурси е клучен фактор за обезбедување на конкурентска предност на организацијата<sup>1</sup>.

Менаџментот на човекови ресурси ги опфаќа политиките, практиките и системите кои влијаат на однесувањето на вработените, на нивните ставови и работните перформанси. Како најчести практики кои МЧР ги применува се определување на потребата за човекови ресурси (планирање на човекови ресурси), привлекување на адекватни човекови ресурси (регрутација), нивен избор (селекција), обука на вработените за да можат успешно да ја извршуваат својата работа и нивна примена за иднината (тренинг и развој), наградување на вработените (плаќање), оценување на нивните резултати (мерење на перформансите), како и обезбедување на позитивна работна атмосфера (работно опкружување)<sup>2</sup>.

Менаџментот на човекови ресурси има за цел воведување на систем во рамките на организацијата кој ќе придонесе за ефективно и ефикасно искористување на човековото знаење и талент за остварување на организациските цели, односно овој систем треба да ги инкорпорира процесите на регрутација, селекција, обука, унапредување, мотивирање и наградување, односно да обезбеди целосен развој на кадрите и нивно постојано унапредување.

Оваа стратешка концепција на менаџментот на човекови ресурси треба да изнајде начин за остварување на организациските цели преку остварување на човечките кариерни цели.

<sup>1</sup> Gratton L. (1998), The New Rules of HR Strategy, HR Focus, 13—14.

<sup>2</sup> Бојаноски, Д. и Ефтимов, Јб. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Економски Факултет – Скопје, 20.



„МЧР претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратемиските цели на организацијата“<sup>3</sup>.

## 2. Значењето на човечките ресурси

Битен фактор во работатата и успехот на организацијата се човечките ресурси. Имено, организационата поставеност на човечките ресурси претставува двигател на севкупната работа, како и работната клима помеѓу вработените во самата организација. Тоа значи внимателна, прецизна и правилна распределба на работните задачи и обврски на поединците. При тоа, особено внимание треба да се обрне на работните места, односно, да се води сметка стручноста и професионалноста на кадрите да биде адекватна и соодветна на барањата за извршување на работните обврски и задачи.

Една студија на Институтот Хадсон, насловена како Работната сила 2020, истакнува некои од најважните работи каде посебно го потенцира значењето на човечките ресурси како можност за воведување на економски и технолошки промени и истовремено и клучен фактор за грижа на квалитетот и организациско реструктурирање и развој<sup>4</sup>.

Значењето на менаџментот на човечките ресурси е од голема важност бидејќи управува со најзначајниот капитал на една организација.

## 3. Организациска поставеност на Одделот за управување со човечките ресурси со фокус на МВР

Работната функција на менаџментот на човечки ресурси во организацијата може да биде структурирана на различни начини, во зависност од големината и типот на организацијата, односно нејзината основна дејност. Организационото решение зависи не само од големината на организацијата, туку и од степеност на способност, односно спремност на административниот дел на организацијата за извршување на предизвиците и задачите на менаџментот на човечки ресурси. Кај големи организации (со голем број вработени) менаџментот на човечки ресурси се издвојува како посебна организациона единица, доколку се работи за оддел кој има голема улога и задача во рамките на делувањето на организацијата овој оддел може да биде организиран со подсектори и одделенија, кои имаат специјалално делегирани задачи од менаџментот на човеки ресурси (на пр., Одделение за кариерен развој).

Работите од областа на менаџментот на човечки ресурси ги извршуваат професионални менаџери за таа област и стручни лица од различни хуманистички профили: психолози, социолози, антрополози, социјални работници, правници, економисти. Сите тие мора да располагаат со микс од различни способности, како од областа на финансиите, маркетингот, продажбата, информациската технологија, така и од областа на менаџментот од човечки ресурси, психологија, социјална психологија и управување со процесот на промени во организацијата<sup>5</sup>.

Секторот за правни работи и управување со човечки ресурси ги врши работите што се однесуваат на потребите на Министерството за внатрешни работи и организациските единици под директна надлежност на министерот за внатрешни работи и тоа во областа на правните работи и управувањето со човечки ресурси.

Во состав на овој сектор се следните одделенија<sup>6</sup>:

<sup>3</sup> Siber, F. (1999), Management ljudski potencijala. Zagreb: Golden marketing, 16.

<sup>4</sup> Judy, R. W. and D'Amico, C. (1997), Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century. Indianapolis: Hudson Institute.

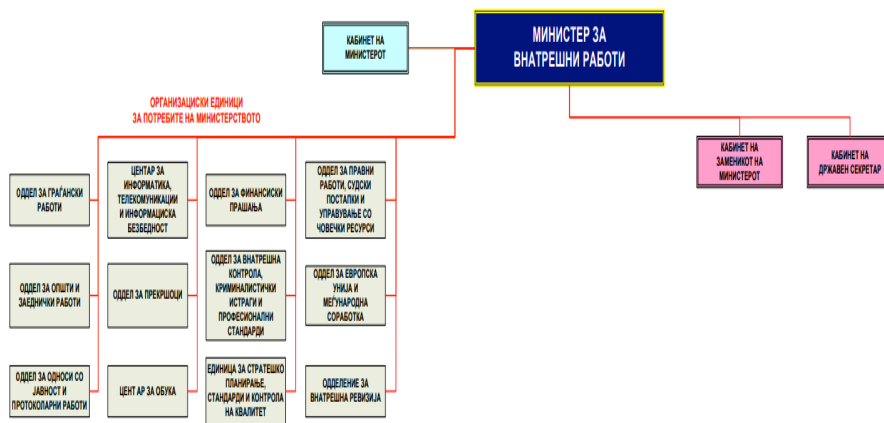
<sup>5</sup> Cook, D.S., Ferris, G. R., (1989), Strategic human resource management in Industries Experiencing Decline, Human Resource Management, Vol. 25, No. 3:441-458.

<sup>6</sup> Министерство за внатрешни работи (2018). Органограм. Преземено на 4 мај 2018г. <http://www.mvr.gov.mk>



- Одделението за нормативно-правни работи;
- Одделението за судски постапки и имотно-правна заштита и
- *Одделението за управување со човечки ресурси.*

На сликата е претставена организациона шема која го претставува местото на Одделението за човечки ресурси во МВР.



Слика 1: Организациона поставеност на Одделот за човечки ресурси при МВР<sup>7</sup>

Figure 2: Organizational structure of the Human Resources Department at the Ministry of Interior

Од сликата се гледа дека управување со човечки ресурси е секторот заедно со правни работи.

#### 4. Управување на човечките ресурси како систем на активности

Менаџмент на човечки ресурси како систем на активности, започнува со анализа на работата која претставува прибирање и систематизирање на информации за работниот процес, односно потребата на индивидуалните работни места преку специфицирање на соодветни вештини, знаења и способности кои работникот треба да ги поседува, со цел остварување на неговите работни задачи. Кога се прибрани и систематизирани ваквите податоци, следи процесот на планирање на човековите ресурси, кој треба да овозможи предвидување на тековите на човечките ресурси, односно да направи план за прилагодување во согласност со потребите на следните работни процеси на организацијата. Ваквиот процес треба да ги предвиди соодветните потреби од знаења и вештини кои ќе осигураат правилно извршување на активности. Поради ова се јавува потребата од процесот на регрутација на човечки ресурси кој има за цел да обезбеди сигурност, од аспект на достапност на човечки ресурси преку привлекување кандидати соодветни за исполнување на планираните цели. Кога е утврдена базата на заинтересирани кандидати за достапните работни места, процесот на селекција на човечките ресурси има за задача да ги избере

<sup>7</sup> Извор: Министерство за внатрешни работи (2018). Органограм. Преземено на 4 мај 2018г. <http://www.mvr.gov.mk>



најдобрите кандидати кои се најсоодветни за предметните работни места. Поради перманентно усовршување и развој на човечките ресурси, неопходно е континуирано следење на едукативни обуки кои се друг предмет од интерес на менаџментот на човечките ресурси. Во контекст на истото, ќе се овозможи квалитативен развој на човечките ресурси кој во оваа смисла не претставува само надградување на знаењето, туку и јакнење на специфични вештини (емоционална интелигенција), со цел обезбедување подготовка во процесот на унапредување на кариерата преку превземање на работни места со поголема работна одговорност или пак превземање на работни места кои до тогаш не постоеле во рамките на организацијата, а имаат сосема поинаков специфичен карактер. Оценувањето на перформансите како друг предмет на менаџментот на човечки ресурси е сложен процес на собирање и воспоставување систем за евалуација на нивните постигнувања и квантитативно вреднување на трудот. Врз основа на оваа воспоставена методологија, се пристапува кон директни и индиректни облици на вреднување на човечките ресурси, што би претставувало мотивација во рамките на истите, како и мотивација на поединецот во работниот процес. Вака дефинираниот предмет, всушност претставува плаќање (компензација) на човечките ресурси.

Развојот и управувањето на менаџментот на човечките ресурси претставува битна компонента воопшто во степенот на развој во работниот процес, како и во организацијата воопшто. Со самото тоа, се поставуваат основни прагови според кои ќе се овозможи практично квалитативно усовршување, но и вреднување на човечките ресурси, при што би се овозможил напредок на истите во општиот развој лично на поединецот, како и општиот развој на организацијата во целокупниот работен процес кој, пак, треба да се стреми кон постигнување квалитативни резултати во развојот и управувањето со кариерата<sup>8</sup>.

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси е битна карактеристика во развојот на менаџментот на човечки ресурси. Имено, во самиот работен процес и во рамките на организацијата воопшто се завзема стратегија која што ќе овозможи континуиран напредок на организацијата не само во дадената ситуација и време, туку и можност за адаптирање на работните процеси и развојот кон времето кое што налага определени промени во насока на развој и квалитативни постигнувања – унапредувања на човечките ресурси.

## 5. Привлекување на ефективна работна сила кон организацијата со осврт на MBP

### 5.1. Анализа на работните места – систематизацијата како основа во процесот на планирање

Анализата на работните места претставува систематско собирање на податоци преку опсервација на работните места, со крајна цел да се дефинира природата на едно работно место, да се прецизира неговата поврзаност со другите работни места и да се смести во хиерархијата на системот на човечки ресурси.

Анализата на работата опфаќа две групи информации: *прво*, информации во врска со содржината на работата, и *второ*, информации во врска со извршителот на работата<sup>9</sup>.

Анализата, односно систематизацијата на работните места се спроведува според:

- Елементот кој е најмала компонента на работата;
- Задачата која што во принцип е дел од работата кој може да се изрази со определени резултати и цели;
- Должноста која што може да се определи како самостоен дел од работата, кој опфаќа одреден број меѓусебно поврзани задачи;

<sup>8</sup> Бојациоски, Д. и Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Економски Факултет – Скопје, 21.

<sup>9</sup> Бојациоски, Д. и Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Економски Факултет – Скопје, 54.



- Работно место или позиција како организациски поим кој означува најмал дел на организациската структура.

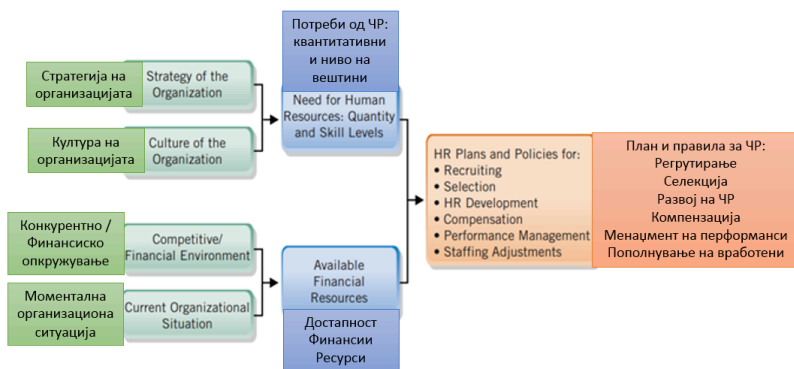
Работа претставува збир на сите задачи кои поради својата сличност и меѓусебна поврзаност се доделуваат на извршување на еден извршител<sup>10</sup>.

Систематизацијата е акт со кој се утврдува вкупниот број на вработените (административни службеници, помошно-технички лица, итн.) во една организација, распоредот, шифрата, односно означувањето, називот и описот на работните места по организациони единици и посебните услови потребни за извршување на работите и на задачите на одделните работни места.

Според Законот за внатрешни работи, класификацијата на работните места на работниците во Министерството се врши согласно<sup>11</sup>: одговорноста, целите, видот и сложеноста на работите и работните задачи на работното место, потребните стручни квалификации, работното искуство, општите и посебните работни компетенции и други критериуми од значење за работното место.

## 5.2. Планирање на човечките ресурси

Планирањето на човекови ресурси ги вклучува сите активности кои ги преземаат менаџерите за да ги прогнозираат нивните сегашни и идни потреби за човечки ресурси.



Слика 2: Детерминирачки фактори на планот за човечки ресурси<sup>12</sup>  
Figure 3: Factors That Determine HR Plans

Прво, планирањето може да им овозможи на менаџерите зголемена флексибилност, особено кога е тешко точно да се прогнозираат човековите ресурси или кога е тешко да се најдат вешти работници во одредена област, тогаш подобро би се користел аутсорсингот. Второто, планирањето со фокус на аутсорсингот понекогаш може да им овозможи на менаџерите да ги искористат човековите ресурси, со пониски трошоци. Кога во работата се користат надворешни

<sup>10</sup> Бојачиоски, Д. и Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Економски Факултет – Скопје, 55.

<sup>11</sup> Законот за внатрешни работи (Службен весник на Република Македонија бр. 42/2014, бр. 116/2014, бр. 33/15, бр. 33/15, бр. 5/16, бр. 120/16, бр. 127/16, бр. 142/16 и бр. 190/16).

<sup>12</sup> Извор: Ragburam, S. and Arvey, R., (1994). Business Strategy Links with Staffing and Training Practices, Human Resource Planning 17(1994), 58.



луѓе, трошоците можат да бидат пониски поради неколку причини: организацијата не треба да обезбедува бенефиции за работниците; менаџерите можат да склучуваат договори за работа само кога е потребно и менаџерите не треба да инвестираат во обука.

### 5.3. Регрутирање на човечките ресурси

Регрутирањето е процес на привлекување квалификувани кандидати во таков број, кој што на организацијата ќе ѝ овозможи да ги избере најдобрите за пополнување на празните работни места.

Регрутирањето е двонасочен процес – како партнер, од една страна се јавува организацијата, а од друга страна се јавуваат кандидатите, при тоа и двете страни имаат право на избор.

Во текот на регрутирањето мора да се води сметка и за потребите на потенцијалните кандидати како процесот не би завршил само на привлекување, туку и на долгорочно задржување на квалитетните кандидати во организацијата.

Во регрутирањето на потенцијалните кандидати се користат два методи на регрутирање: Интерно регрутирање, кога потенцијалните кандидати се регрутираат од самата организација од други работни места, и Екстерно регрутирање, кога потенцијалните кандидати се бараат надвор од организацијата во екстерното опкружување.

Интерното регрутирање подразбира пронаоѓање на соодветни кандидати во самата организација помеѓу вработените.

Основни интерни извори на регрутирање се<sup>13</sup>: унапредување на вработените на хиерархиски повисоки позиции

- 1) Преместување на вработените на други работни места и
- 2) Ротирање на вработените на работи кои имаат привремен карактер;

За интерно регрутирање на потенцијалните кандидати, во пракса се користат две методи<sup>14</sup>:

- a) Покана за постоечките вработени да конкурираат за испразнетите работни места и
- б) Правење попис на вештини на сите вработени во рамките на посебен софтвер во секторот на човечки ресурси.

Во основа, се применуваат два основни пристапи на екстерно регрутирање на човечки ресурси и тоа:

- 1) Формален пристап на регрутирање на човечките ресурси и
- 2) Неформален пристап на регрутирање на човечките ресурси.

Организацијата може да користи и алтернативни методи на регрутирање, како што се: привремено вработување, позајмување на вработени, договорно ангажирање со надворешни консултанти и поддоговарање.

Во текот на евалуацијата на регрутирањето се користат различни критериуми и тоа општи критериуми за евалуација на квалитетот, но и критериум за оценка на методите за регрутирање и на професионални лица за регрутирање.

<sup>13</sup> Мицевски, Т. (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет Гоце Делчев Штип, 44.

<sup>14</sup> Мицевски, Т. (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет Гоце Делчев Штип, 44.



#### 5.4. Селекцијата како посебен предизвик на менаџментот на човечките ресурси

Процесот на избирање на идниот вработен од редот на пријавените кандидати со кои располага организацијата е наречен Процес на селекција. Селекцијата трае сè до избор, односно одбивање на кандидатите.

Процесот на селекција започнува со специфицирање на потребните вештини кои треба да ги има кандидатот со цел да може да извршува конкретни работни задачи (овие податоци се добиваат врз основа на анализа на работата), и се основа за оценка на секој кандидат колку ги исполнува специфицираните барања.

Донесувањето одлука за тоа кој кандидат ќе биде избран, се врши врз база на резултатите од тестовите и добиените одговори, односно впечатокот за време на интервјуто.

Основната цел на селекција е да се осигура, односно предвиди идната способност за извршување на работата.

Еден од индикаторите кој се користи во процесот на селекција е тестот. Тој треба да биде подготвен така што ќе ги испита побараните способности на кандидатот.

Во процесот на селекција, покрај Секторот за човечки ресурси, учествуваат и стручните лица за селекција, кои имаат за цел да ги проценат специфичните барања на кандидатот.

Процесот на селекција се реализира во четири основни чекори<sup>15</sup> и тоа: Проценка на побарувачката за кандидати заради дефинирање на критериумите на селекција, Дефинирање на профилот на личности, како би се одредиле предикаторите, Избор на методот на селекција и синтезата на собирање информации и Донесување одлука за избор на кандидатот.

Процесот на селекција се заснова на собирање доволно информации за кандидатите. Во таа смисла, тестовите меѓусебно се разликуваат според тоа за собирањето кои видови информации се користат, па затоа постојат тестови за собирање на биографските карактеристики, и тестови за собирање на информации за личните карактеристики и способности.

#### 5.5. Обуката како основа за подобрување на преформансите на вработените

Традиционално, психолозите заинтересирани за обука и учење се фокусирани на тоа, како карактеристиките на конкретна наставна програма да доведат до учење и пренос на знаење во и за работата. Сепак, неодамна интересот се прошири и подалеку од учењето, односно на подобро разбирање на самото знаење. Причините за овој тренд го вклучуваат фактот дека човечките ресурси се препознаени како можност да бидат одржлива конкурентна предност за организацијата, односно знаењето на вработените е критична целина за развој и обезбедување на висококвалитетни производи и услуги. Студиите покажуваат позитивна врска меѓу менаџментот на човечкиот капитал, нивното знаење и финансиските перформанси на компанијата<sup>16</sup>.

Обуката им помага на вработените и компанијата да се добие не само стандардно знаење, туку и некоја идеја каде да одат со нови знаења, кога да побарате помош за проблемите и како да се креираат можности за крос-функционални бизниси. Обуката е дел од процесот на развивање на интелектуалниот капитал во организациите. Развојот, управувањето и трансферот на знаење е од суштинско значење за создавање интелектуален капитал<sup>17</sup>.

Во Министерството за внатрешни работи проценувањето на потребите за обука и видовите на обуки се дефинирани со Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи кој е донесен врз основа на член 206 став (1) алинеја 2 од Законот за внатрешни работи (Службен

<sup>15</sup> U. S. Equal Employment Opportunity Commission. (1974), *Affirmative Action and Equal Employment*. Washington, DC: U. S. Government Printing Office, 12–13.

<sup>16</sup> Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001), Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13–26.

<sup>17</sup> King, A. W., Fowler, S. W. & Zeithaml, C. P. (2001), Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge. *Academy of Management Executive*, 15(2), 95–106.





весник на Република Македонија бр. 42/14 и 116/14), а го изготвува министерот за внатрешни работи<sup>18</sup>.

Во Министерството за внатрешни работи се врши обука на работниците во следните случаи:

- 1) Кога определено лице за првпат заснова работен однос (обука на приправник);
- 2) Кога определено лице врз основа на спроведена постапка за селекција е избрано за кандидат за полицаец (основна обука за полицаец);
- 3) Заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите на определено работно место и
- 4) Заради континуирана обука на работник<sup>19</sup>,

со што се определени периодите кога и за кои потреби се врши обука на вработените во МВР.

### 5.5. Проценка на перформансите на човечките ресурси

Со Правилникот за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на Извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи, се пропишува начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на Извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи, односно проценка на перформансите на човечките ресурси.

При спроведувањето на полугодишното интервју од страна на непосредно раководниот работник се врши проценка на: - Нивото на реализација на работните цели и задачи; - Нивото на нивно исполнување, квалитетот, ефективност, ефикасноста и почитувањето на роковите; - Нивото на придонесот кон остварување на Годишната програма за работа на организациската единица во која работникот е распореден; - Личниот удел, посветеноста и ангажираноста во планирањето и испораката на резултати, работната етика и личниот изглед и дисциплина; - Нивото на демонстрирање на компетенциите за работното место; - Капацитет на работникот за применливост на општите и посебните работни компетенции за остварување на работните цели и задачи и - Нивото на посветеност на учење и развој – реализација на индивидуалниот план за стручно усовршување и ниво на мотивација за надградба на компетенциите. При вршењето на проценката, од страна на непосредно раководниот работник се земаат предвид резултатите од континуираното следење на ефектот на работникот. Проценката може да биде: - „Над планираното и потребното ниво“; - „Високо ниво“; - „Средно ниво“; - „Ниско ниво“ или - „Нема реализација“ За проценката, непосредно раководниот работник, на опишен начин дава образложение на причините кои довеле до формирање на проценката за работникот<sup>20</sup>.

### 5.6. Компензација (наградување) на човечките ресурси во организацијата

Системот за компензација, односно, наградување на човечките ресурси во организацијата, всушност претставува надомест за вложениот труд и професионален ангажман на вработените од страна на работодавецот. Наградувањето има различно значење, во зависност од кои аспекти го

<sup>18</sup> Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи (Службен весник на РМ, бр. 42/2015).

<sup>19</sup> Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи (Службен весник на РМ, бр. 42/2015).

<sup>20</sup> Правилник за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи (Службен весник на РМ, бр. 183/2014)



набљудуваме. Многу луѓе наградувањето или компензацијата ги гледаат како основна мерка на праведноста. Луѓето кои се вработени во организацијата, наградата ја гледаат како приход кој се реализира во рамките за надомест од страна на работодавците за добро завршената работа. Воедно вработените, наградата или компензацијата ја гледаат и како придонес во надградбата на сопственото образование и развој. Од друга страна, пак, сопствениците на претпријатијата сметаат дека наградата за работните задачи и ангажмани за вработените треба да кореспондира со финансиските можности на претпријатието.

### 5.6.1. Систем на компензација (наградување)

Системот за компензација, односно наградување, во потесна смисла ги опфаќа парите, добрата, статусот или услугите кои што работодавецот им ги обезбедува на своите вработени како надомест за вложениот труд и нивниот професионален ангажман.

Основната улога на системот за наградување во организацијата е да ги усогласи индивидуалните интереси на вработените и стратемските цели на организацијата преку прифаќање и задржување на квалитетните лица, мотивација и поттик на вработените да ги развијат и надградуваат своите работни способности и знаења, воедно креирање и на култура, како показател дека на вработените им значи успехот на организацијата во која работаат. Креирањата и имплементацијата на системот на наградување претставуваат една од најкомплексните активности во рамките на активностите на менаџментот на човечките ресурси, за што постојат бројни аргументи<sup>21</sup>.

Другите активности на менаџментот на човечките ресурси, како што се тренингот и развојот на вработените, развојот на кариерата и сл., се посебно важни за одредени групи на вработени и во таа ситуација наградата е клучна и многу битна за секој вработен.

Примарна цел на системот за наградување е мотивација на вработените, при што се јавуваат значајни варијации во перцепираните вредности кои што индивидуите ги врзуваат за специфични награди. Платите на вработените во организацијата претставуваат една од важните компоненти на вкупните трошоци, така да можат значително да влијаат на конкурентноста на претпријатијата на пазарот, на нивните производи и услуги.

Вработените преку Колективните договори учествуваат во финализирање и формирање на наградата, односно, компензацијата.

Трошоците за живот варираат во текот на времето, особено во претпријатијата со изразена макроекономска нестабилност и високи стапки на инфлација. Системот на наградување го чинат два вида награди и тоа: материјални и нематеријални.

Материјалните награди се опфатени во системот на заработувачка, односно, наградување.

Нематеријалните награди обично се изразуваат преку: почитување, работа со предизвик, статусот на индивидуата, можностите за развој и сл., кои што претставуваат психолошки награди за кои што вработените веруваат дека ги добиваат на работа<sup>22</sup>.

### 5.7. Работни односи, синдикално организирање и напуштање на организацијата

Синдикатот претставува независно здружение на вработени во кое дејствуваат доброволно и самостојно работат на реализација и заштита на групата, како и на нивните индивидуални права и интереси.

Вработените пристапуваат кон Синдикатот со зачленување, односно, регистрирање.

Во МВР функционираат две синдикални здруженија и тоа: Македонскиот полициски синдикат и Независниот синдикат на полицијата.

<sup>21</sup> Fisher, C. D. (1993), Human resource Management, Houghton Mifflin Companui. 522.

<sup>22</sup> Rousseau, D. (1995), Psychological Contracts in Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage.

Вработените се организираат преку синдикати од различни причини, односно за да искажат:

- Деловно незадоволство,
- Оперативни услови,
- Перцепции за сопственото влијание,
- Посакуваното влијание,
- Проблеми при остварување на влијанието, итн.

Друга причина за пристапување кон Синдикатот е верувањето на поединецот дека повеќе не постои друга опција која би овозможила поголемо влијание на работното место, или отворање можност за наоѓање работа во некоја друга организација. Третата причина за приклучување кон Синдикатот е верувањето на вработените дека синдикатите може значително да влијаат на подобрувањето на работните услови, како и условите за работа на нивното работно место.

## 6. Емпириско истражување

Заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, покрај теоретскиот дел се изврши и емпириско истражување, при тоа се користеа квалитативни и квантитативни методи на истражување.

Некои од методите кои ќе бидат користени се: анализата, анкетата, интервјуто, набљудувањето, компарацијата и статистиката.

Анкета како метод на истражување се спроведе преку анкетен прашалник од 3 прашања на кои се изјаснети испитаните раководители и испитаните вработени во одредени локации – подрачни единици на МВР.

94 За целите на оваа истражување беа анкетирани 126 испитаници и тоа 32 раководители и вработени (нераководители).

Поставената хипотеза на истражувањето беше: Доколку во организацијата (институцијата) правилно се управува со човечките ресурсаи, тогаш тоа ќе придонесе за подобри резултати.

Со помош на истражувањето, оваа хипотеза ќе биде докажана, дали целосно се исполнува според дадените искази на испитаните раководители и вработени.

### 6.1. Резултати од истражувањето

Добиените резултати по претходна обработка се претставени табеларно и графички. При обработка и презентација на прашањата се користи  $\chi^2$ -тестот и Коефициент на контингенција<sup>23</sup>, со цел утврдување на поврзаност помеѓу варијаблите кои се неопходни за оваа истражување.

За секое прашање беа понудени три можни одговори: *да, не и без одговор*. На испитаниците им беше дадена можност да изберат само еден од понудените одговори.

Добиените одговори и од менаџерите и од вработените паралелно ќе ги презентираме табеларно и графички воедно и пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и Коефициентот на контингенција (C).

**Првото прашање** е поставено на идентичен начин и за испитаните раководители и за испитаните вработени и истото гласи: Дали во организацијата (институцијата) правилно се управува со човечките ресурси од сите аспекти?

Добиените резултати табеларно и графички се претставени во продолжение:

---

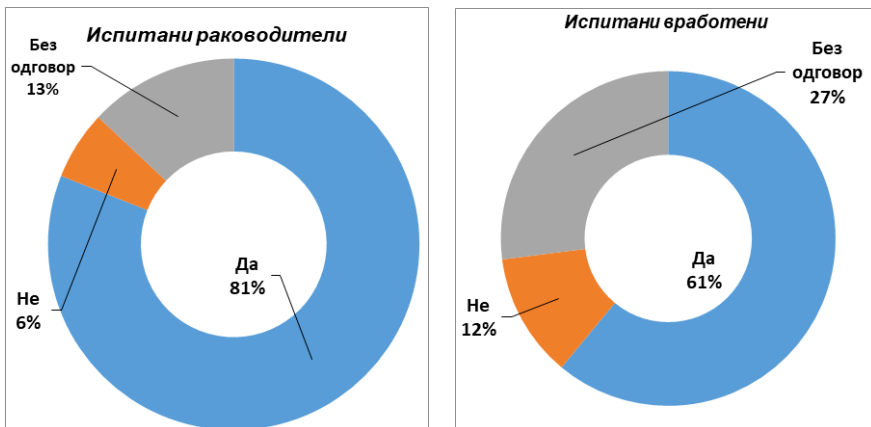
<sup>23</sup> Контингенција (латанско име *contingentia*), што значи случајност или неизвесност и можност нештата да бидат и поинаку отколку што се.



Табела 1.: Одговори по првото прашање  
Table 1.: Answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата (институцијата) правилно се управува со човечките ресурси од сите аспекти?	Да	27	84	57	61
	Не	1	3	12	12
	Без одговор	4	13	25	27
	Вкупно	32	100	94	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 14,817 C = 0,263					

Добиените податоци според одговорите на испитаниците, ќе бидат прикажани и графички



Графикон 1.: Одговори по првото прашање  
Figure 1.: Answers to the first question

Со обработување на добиените одговори од двете групи испитаници по првото прашање и пресметаниот  $\chi^2$ -тест и Коэффициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 14,817 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,263$$

Добиената вредност за  $\chi^2$ -тестот е 14,817, која што е поголема од табличната вредност од 5,991, од што може да се заклучи дека одговорите на испитаните раководители и вработените за ова прашање се разликуваат.

Коэффициентот на контингенција има вредност 0,263, што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на испитаните раководители и вработените е многу слаб.

Од табелата и графиконите може да забележиме дека 71 % од испитаните раководители сметаат дека во организацијата (институцијата) правилно се управува со човечките ресурси од

сите аспекти, додека испитаните вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 61 %. Со не одговориле 6 % од испитаните раководители и 13 % од вработените. Во врска со понудениот одговор „Без одговор“ може да се забележи дека 13 % од испитаните раководители го избрале овој одговор, за разлика од вработените кај кои овој процент изнесува 27 %.

Од ова произлегува дека не е исполнета поставената хипотеза.

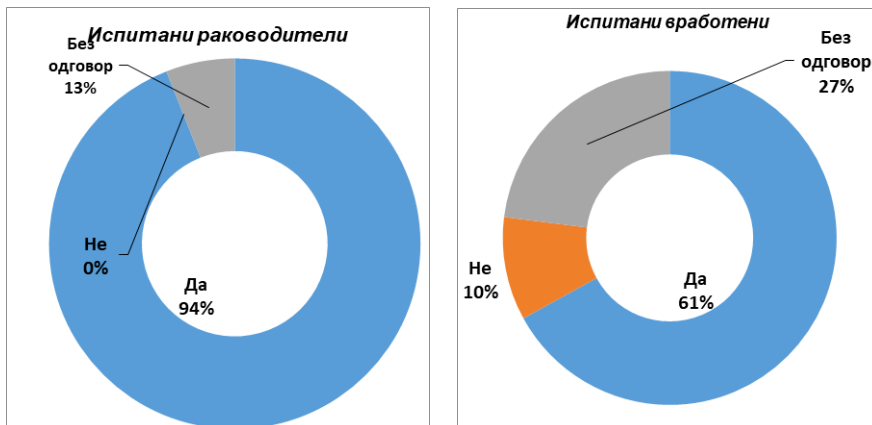
**Второто прашање** е поставено на идентичен начин и за испитаните раководители и за испитаните вработени и истото гласи: Дали сметате дека во Вашата институција се вршат континуирани обуки?

Добиените резултати табеларно и графички се претставени во продолжение:

Табела 2.: Одговори по второто прашање  
Table 2.: Answers to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали сметате дека во Вашата институција се вршат континуирани обуки?	Да	30	94	63	67
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	2	6	22	23
	Вкупно	32	100	94	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 23,942 C = 0,327					

Добиените податоци според одговорите на испитаниците, ќе бидат прикажани и графички



Графикон 2.: Одговори по второто прашање  
Figure 2.: Answers to the second question

Со обработување на добиените одговори од двете групи испитаници по второто прашање и пресметаниот  $\chi^2$ -тест и Коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 23,942 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,327$$

Добиената вредност за  $\chi^2$ -тестот е 23,942, која што е поголема од табличната вредност од 5,991, од што може да се заклучи дека одговорите на испитаните раководители и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,327, што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на испитаните раководители и вработените е слаб.

Од табелата и графиконите може да забележиме дека 94 % од испитаните раководители сметаат дека во организацијата (институцијата) правилно се управува со човечките ресурси од сите аспекти, додека испитаните вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 67 %. Со не не одговорил ниту еден од испитаните раководители и 10 % од вработените. Во врска со понудениот одговор „Без одговор“ може да се забележи дека 6 % од испитаните раководители го избрале овој одговор, за разлика од вработените кај кои овој процент изнесува 23 %. Што значи и овде не е исполнета поставената хипотеза.

**Третото прашање** гласеше: Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно наградување (плата) на човечките ресурси?

И овде добиените резултати табеларно и графички се претставени во продолжение:

Табела 3.: Одговори по третото прашање  
Table 3.: Answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно наградување (плата) на човечките ресурси ?	Да	30	94	63	67
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	2	6	22	23
	Вкупно	32	100	94	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 32,799 C = 0,375				

Добиените податоци според одговорите на испитаниците, ќе бидат прикажани и графички



Графикон 3.: Одговори по третото прашање

Figure 3.: Answers to the third question

Со обработување на добиените одговори од двете групи испитаници по второто прашање и пресметаниот  $\chi^2$ -тест и Коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05}(\text{пресметано}) = 32,799 > \chi^2_{0,05}(\text{таблична вредност}) = 5,991$$
$$C = 0,375$$

Добиената вредност за  $\chi^2$ -тестот е 32,799, која што е поголема од табличната вредност од 5,991, од што може да се заклучи дека одговорите на испитаните раководители и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,375, што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на испитаните раководители и вработените е слаб.

Од табелата и графиконите можеме да забележиме дека 88 % од испитаните раководители сметаат дека во организацијата (институцијата) правилно се управува со човечките ресурси од сите аспекти, додека испитаните вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 50 %. Со не одговориле 3 % од испитаните раководители и 15 % од вработените. Во врска со понудениот одговор „без одговор“ може да се забележи дека 9 % од испитаните раководители го избрале овој одговор, за разлика од вработените кај кои овој процент изнесува 35 %, што значи и овде не е исполнета поставената хипотеза.

## 6.2. Заклучни согледувања извлечени од емпириското истражување

Од претходно претставените резултати и пресметки можеме да се забележиме дека кај сите 3 прашања, одговорите на менаџерите и на вработените се разликуваат. Ова го потврдуваат и вредностите на  $\chi^2$ -тестот за секое од прашањата, што се движат од 14,817 до 32,799 > 5,991 (од што можеме да заклучиме дека одговорите на двете групи испитаници се разликуваат) и Коефициентот на контингенција кој се движи од 0,263 до 0,375 < 0,5 (од што можеме да заклучиме дека е слаба поврзаноста на одговорите).

Претходно наведеното покажува дека не е исполнета поставената хипотеза и тоа поради несодестествување на исказите на двете групи испитаници на раководителите и вработените за правилно управување со човечките ресурси, со осврт во Министерството за внатрешни работи.

Но, со оглед на тоа дека ова наше истражување е ограничено само во неколку подрачни единици и со мал број испитаници, не може да се даде реална слика и состојба за сите подрачни единици, но оваа може да биде мотив за идни истражувања на оваа тема која е од големо значаење за правилно управување со човечките ресурси.

## 7. Преферирање на активности за правилно управување со човечките ресурси

За правилно управување и однесување на човечките ресурси во сите области, а особено во Министерството за внатрешни работи, треба да се превземаат активности во насока на подобрување на процесот на обука на административни службеници.

За таа цел, како една од најчестите обуки е одржување на предавања од областите на човечки ресурси, организациско однесување, комуникација, и сл.

Потоа обуката за компјутерски вештини, обуки за изучување и доусовршување на странски јазик.



Тука би ја споменале и обуката на административни службеници во странство. Овие обуки најчесто ги посетуваат административни службеници од повисоките нивоа како и административни службеници на раководни позиции<sup>24</sup>.

По завршувањето на обуката, организацијата, односно институцијата, очекуваат подобрување на вештините и знаењата, односно подобрување на перформансите на обучуваните административни службеници.

За таа цел, пожелно би било раководителите на обучуваните вработени извесно време по завршувањето на обуката да ги следат обучуваните административни службеници, поточно да набљудуваат како и во колкава мера ја имаат совладано конкретната обука. Обично периодот на следење на обучуваните административни службеници се утврдува на времески период од еден до три месеци, во зависност од видот на обуката<sup>25</sup>.

Следејќи ги перформансите на обучуваните административни службеници, раководителите, поточно нивните претпоставени, треба да имаат предвид, да следат и да утврдат кои вештини и знаења им недостигаат на обучуваните административни службеници, со цел предмет на следната обука да бидат тие недостатоци, во која обука истите ќе бидат отстранети.

Бидејќи административните службеници во секоја држава различно се регулирани, низ литературата се сретнуваат случаи кога и по неколку обуки на административни службеници истите ги немаат совладано потрбените вештини предвидени со обуката, па таквите административни службеници биле казнети, а во некои случаи и суспендирани од работното место.

Следењето на перформансите на вработените е важен процес по завршувањето на обуката, со цел да се утврди какви се бенефитите, односно знаење и вештини со кои се стекнале вработените од самиот процес на обука, да се утврдат недостатоците кои би биле отстранети при следната обука.

Особено континуирана обука може да придонесе за подобрување и на мотивираноста на вработените и нивната ефективност во извршувањето на обврските и поставените задачи.

### **Заклучок**

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

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

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

Менаџментот на човечки ресурси ги остварува своите цели со повеќе активности во организацијата, а основен услов за успех претставува оспособување и обука на вработените за

<sup>24</sup> Годишна програма за генерички обуки на административни службеници, Министерство за информатичко општество и администрација, Скопје 2016, 3.

<sup>25</sup> Годишна програма за генерички обуки на административни службеници, Министерство за информатичко општество и администрација, Скопје 2016, 4.



подигнување на нивното знаење и работна способност и постигнување повисоки резултати во работењето.

Клучен фактор во професионалниот развој на административните службеници е овозможување на квалитетна обука, со што се дава можност за раст и усовршување на работата и кариерата преку зајакнување на нивните способности и вештини.

#### **Користена литература:**

- Бојадиски, Д. и Ефтимов, Јб. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Економски Факултет – Скопје, 20;
- Cook, D. S., Ferris, G. R. (1989). Strategic human resource management in Industries Experiencing Decline, *Human Resource Management*, Vol. 25;
- Gratton L. (1998), *The New Rules of HR Strategy*, HR Focus;
- Fisher, C. D. (1993), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company;
- Judy, R. W. and D'Amico, C. (1997), *Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century*. Indianapolis: Hudson Institute;
- King, A. W., Fowler, S. W. & Zeithaml, C. P. (2001), Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge. *Academy of Management Executive*, 15(2);
- Мицевски, Т. (2009), Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
- Министерство за внатрешни работи (2018). Органограм. Преземено на 4 мај 2018г. <http://www.mvr.gov.mk>;
- Ragburam, S. and Arvey, R. (1994), Business Strategy Links with Staffing and Training Practices, *Human Resource Planning* 17(1994);
- Rousseau, D. (1995), *Psychological Contracts in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage;
- Siber, F. (1999), *Management ljudski potencijala*. Zagreb: Golden marketing;
- U. S. Equal Employment Opportunity Commission (1974), *Affirmative Action and Equal Employment*. Washington, DC: U. S. Government Printing Office;
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001), Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44;
- Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи (Службен весник на РМ, бр. 42/2015).





## УЛОГА НА ЛИДЕРОТ ВО ЗДРАВСТВЕНАТА ДЕЈНОСТ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА ЗДРАВСТВЕНИТЕ УСЛУГИ

Елисавета Ивановска<sup>1</sup>, Проф. д-р Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[elisaveta\\_ivanovska@yahoo.com](mailto:elisaveta_ivanovska@yahoo.com)

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

### Краток извадок

Примената на феноменот лидерство во здравствениот сектор е од посебен јавен интерес и основната цел е да обезбеди здравствен систем кој е квалитетен, достапен, сигурен, ефикасен и модерен.

Проучување на феноменот лидерство и неговата примена во здравството датира од релативно понов датум што ја одредува актуелноста на оваа проблематика. Реформите во здравствениот систем е феномен на 90-тите години на XX тиот век, додека ерата и воведување на современи пристапи на лидерството во оваа област на домашен терен допрва претстои.

Разгледувајќи ја „експлозијата“ на литература и истражувања поврзани со оваа теорија, стилови, пристапи на лидерството, релативно мал број од наведеното се однесува на примената во здравството, што во најголема мера е последица на специфичните карактеристики на здравствената дејност, корисниците на нејзините услуги, како и здравствените професионалци.

Научната цел на оваа работа е да се поучи, согледа и примени процесот на лидерство во здравствениот сектор.

**Клучни зборови:** феномен, лидерство, здравствен сектор, реформи, карактеристики, цели.

### Abstract

The application of the phenomenon of leadership in the health sector is of particular public interest and the main goal is to provide a healthcare system that is quality, affordable, reliable, efficient and modern.

Promoting phenomenon leadership and its application in healthcare dates back to a relatively recent date that determines the relevance of this issue. References in the healthcare system are a phenomenon of the 90s of the 20th century, while the era and the introduction of modern approaches to leadership in this area on the home field is yet to come.

Taking into account "explosion" of literature and research related to this theory, styles, leadership approaches, a relatively small number of the above refers to healthcare applications, which is largely a consequence of the specific characteristics of the healthcare activity, the users of its services, as well as the health professionals.



The scientific purpose of this work is to teach, perceive and apply the process of leadership in the health sector

**Keywords:** phenomenon, leadership, healthsector, reforms, activity, characteristics, goals.

## Вовед

Функционирање на здравствениот систем е детерминирано од една страна на голем број на фактори (од материјални преку социјални, политички, демографски и епидемиолошки), додека од друга страна се наоѓа исто така голем број на заинтересирани страни без чие олучување и остварување на меѓусебен дијалог е невозможни да се оствари успех) пациенти, држава, локална самоуправа, синдикати, запослени, фармацевтски и осигурителни куќи и др.) .

Постигнување оптимален баланс возможно е да се постигне со воведување на коренити промени, а нив не може да ги спроведе никој друг, освен ефективен лидер.

Во последната деценија лидерството стана феномен за кој постојано се пишува и се говори во различни контексти, па со право XXI век може да се нарече „век на лидерство“. Иако постојат мислења дека лидерот е личност која не може да се сретне во секојдневниот живот, лидерството постои откако постои човекот како свесно суштество и, во суштина, подразбира снага, одлучност, храброст, желба, амбиција на поединецот да се менува себеси и другите.

Да се стане лидер кој е ценет и почитуван од своите следбеници, не е ни воопшто лесно, ниту пак постои универзален „рецепт“ применлив на секој човек во секоја ситуација. За да се оцени дали некој лидер е успешен, не е возможно само врз основа на добри финансиски резултати, туку и врз основа на задоволството на секој поединечен вработен. За да се инспирираат вработените да следат визија за иднината, тоа го може единствено личност која има интегритет, која е веродостојна, чесна, одговорна и која им влева доверба на останатите.

Постојење на ефективни лидери, оптимисти и самоуверени, кои успешно ќе ги водат здравствените установи низ неизвесност која носи промени, е од клучно значење за понатамошна перспектива во здравството. Доколу сакаме компетентен и конкурентен здравствен систем, лидерството не е опција, туку нужност.

## Краток осврт кон лидерството со фокус во здравствената дејност

Лидерство е клуч за постигнување на најдоброто од луѓето. Заради своето исклучително значење, лидерството станува предмет на интензивно и детално проучување. За лидерството секојдневно се говори и не е ни чудно што се среќаваме со голем број негови дефиниции<sup>1</sup>.

Лидерството, од друга страна, е тешко да се дефинира затоа што се работи за недофатлив концепт. Како таков, привлекува внимание на стручни луѓе од различни области: од социолози, психолози, преку економски теоретичари, па до историчари и писатели, па не е ни чудо што во дефинициите среќаваме и контрадикторни, непрецизни и неповрзани

<sup>1</sup> Chiber, M. L., член Drevna ucenja o liderstvo – 2 dio, casopis Lider, februar 2009, Zagreb

работи. Иако прецизно дефинирање на овој сложен поим не е можно, ќе спомнеме неколку дефиниции кои најчесто се среќаваат:

- Лидерството е процес на влијание на размислување и однесување на луѓето, како тие подготвено, со веселост, вера и ентузијазам остваруваат сопствена цел или целна група на кои припаѓаат и тоа процес кој подразбира влијание на поединец на други луѓе како би оствариле одредена цел, како и управување на организацијата, така што таа станува<sup>2</sup>;
- Лидерството е дополнително влијание преку и над менаџерските усогласености. Процес кој влијае на активностите на организациона група која остварува одредена цел; Процес на давање смер и колективен напор да се биде успешен во остварување на целта<sup>3</sup>.

Некои од дефинициите, во јавноста често се користени. Така, професорот Милосављевиќ, во својата книга Лидерство во претпријатието, истакнува некои дефиниции изречени од големи луѓе, најчесто лидери на своето време<sup>4</sup>:

- „Лидерството се однесува на способноста на развој на успешни планови, т.е на способност на уверување на другите за тие планови да се извршат, и покрај сите тешкотии, дури и смртна опасност“, *Sir Winston Churchill*;
- „Лидерството е уметност да се постигне некој друг да го сработи она што вие го сакате, меѓутоа, и таа иста личност да посака тоа да го направи“, *Dwight Eisenhower*;
- „Новото доба во кое економската успешност стана главно мерило за успехот, ги изненади и новиот вид на стручни – лидерите, а тајната на доброто лидерство денес е предмет на најпрестижниот универзитет на светот“ *Isac Adizes*;
- „Вистинската лидерска дилема не значи да се бира помеѓу доброто и лошото. Лидерството значи да се бира помеѓу добро и добро и помеѓу лошо и лошо“, *Jonas Ridestråle*.

Тешко е да се издвои најпотполна дефиниција која ги опфаќа сите аспекти и елементи на овој интересен феномен. Дефиницијата<sup>5</sup> која тврди дека лидерството претставува способност на поединецот да дејствува на другиот, да го мотивира и да му овозможи да придонесе ефикасност и успех на организацијата на која припаѓаат<sup>6</sup>.

## 2.1. Основни елементи на лидерството

Согласно дефинициите на лидерството кои се во иста насока, а се разликуваат по нијансите, сепак, кај нив фигурираат исти основните елементи како што се<sup>7</sup>:

- 1) *Следбеници* – лидерството задолжително мора да вклучува други луѓе, оние кои го следат лидерот, неговата визија и идеја;
- 2) *Дистрибуција на моќ* – лидерството подразбира нееднаква дистрибуција на моќ помеѓу лидерот и следбеникот (се подразбира, во корист на лидерот);

---

<sup>2</sup> Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2000.

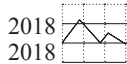
<sup>3</sup> Milisavljevic, M., Liderstvo u preduzecu, Cigoja, Beograd, 1999.

<sup>4</sup> Milisavljevic, M., Liderstvo u preduzecu, Cigoja, Beograd, 1999.

<sup>5</sup> Всушност, дефиницијата се заснова на опширно разгледување и дискусија на 84 научници од 56 земји од областа на општествени науки и менаџмент, која е одржана 1994 година во Калгари на состанокот на проектот GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research).

<sup>6</sup> Moјic, D., Uloga vodstva u organizacionom ponasanju, Zbrnik matice srpske drustvene nauke, br. 114-115, 2003 Program).

<sup>7</sup> Micovic, P., Zdravstveni menadzment zdravstvenog sistema I zdravstveni ustanova, Komora zdravstvenih ustanova Srbije, Beograd, 2008.



- 3) *Влијание* – лидерството подразбира влијание на следбениците на различни начини, на однесувањето на следбениците се влијае користејќи различни облици на моќ;
- 4) *Морални и етички вредности* – како комбинација на претходните три фактори.

Современото лидерство може поедноставно да се претстави како функција од три меѓузависни варијабли:

- 1) *Корисници на услуги* – под ова подразбираме грижа за потрошувачите, т.е. создавање на лојални и задоволни потрошувачи;
- 2) *Вработени* – претставуваат темел на концептот, основата, бидејќи тие го одредуваат квалитетот на рационализација на останатите варијабли;
- 3) *Постојани иновации и промени*.



Слика 1: Елементи на современо лидерство<sup>8</sup>  
Figure 1: Elements of modern leadership

Значи, не би постоело лидерство доколку нема водени т.е. вработени во организацијата и корисници на услугите на водење и доколку постојано нема позитивни иновации и промени.

### Стилови на лидерство

Стилот на лидерство, наједноставно кажано, претставува однесување кое лидерот го спроведува во однос на следбениците.

Денес во теоријата и праксата познати се голем број стилови на лидерството кои се поделени во два екстреми: автократски и демократски стил. Битни критериуми по кои можат да се разликуваат стиловите на лидерство се: пристап на лидерите кои ги мотивираат следбениците, начин на кој лидерот ги носи одлуките, извор на моќ која се користи лидерот да остава влијание на следбениците, способност на прилагодување на однесувањата во различните ситуации<sup>9</sup>.

Многу теории при избор на стилот на лидерот поаѓаат од три групи на фактори<sup>10</sup>:

- Карактеристики на лидерите,

<sup>8</sup> Извор: Ilic, G., Osnovimenadzmenta, Poljoprivrednifakultet Banja luka, 2005.

<sup>9</sup> Adzic, S., Lider u marketingu, Ekonomski institute Beograd, 2004, dostupno na [www.slobodanadzic.tripod.com](http://www.slobodanadzic.tripod.com)

<sup>10</sup> Macura, P., Integrisanje liderstva u poslovne procese i modele, Zbronic radova liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka, 2005.



- Карактеристики на следбениците,
- Карактеристики на конкретните ситуации.

Користење на адекватни стилови на лидерство како дел од постојните работни процеси, т.е. нивните поедини фази, може да доведе а самиот процес значајно да се унапреди и постигне поголема ефикасност.

#### Стилови на лидерство засновани на авторитет

Хортон и Ајова-та студија претставува пионерска студија за стиловите на лидерство. Класифицирал три стила на лидерство, во зависност од користење на авторитетот<sup>11</sup>: авторитарски, демократски и либерални (*laissez-fair*):

- **Авторитарски стил** – Како што од самиот назив на овој стил може да се заклучи, власта и неограничената моќ при донесување на одлуките е концентрирана во рацете на една личност – лидер авторитар. Подредените се точно контролирани при исполнување на барањата на лидерот кој во нив ниту има доверба, ниту пак посебно го зема во обзир нивното мислење, сугестии и ставови. Вработените ваквиот лидер главно не го сакаат и кај нив предизвикува страв и фрустрации. Овој стил најмногу се применува за задачите на кои им е потребно брзо одлучување, меѓутоа најмногу се применува во малите претпријатија;

- **Демократски стил** – Наспроти претходно опишаниот стил, овој стил настојува да ги мотивира, наместо да ги контролира следбениците, лидерот со демократски стил пред да ги донесе одлуките ги консултира вработените, ги уважува нивните сугестии, т.е. доброволно се одрекува од авторитетот пренесувајќи го на вработените, меѓутоа конечната одговорност ја задржува сам. Приврзаниците на овој стил потенцираат добри меѓучовечки односи кои го покачуваат задоволството на вработените, што понатаму резултира со подобри перформанси;

- **Либерален (*laissez-fair*)** – Го карактеризира потполна зависност на лидерот од следбениците во кои тој има целосна доверба. Следбениците имаат целосна слобода во учествување во дискусиите и одлучувањето. Лидерот се смета како „прв меѓу еднаквите“ и притоа сака да избегне одговорност. Во пракса, овој стил е применлив на универзитетите, институтите и истражувачките центри.

Табела 1: Стилови на лидерство засновани на авторитет<sup>12</sup>

Table 1: Leadership-based leadership styles

<i>Авторитарски стил</i>	<i>Демократски стил</i>	<i>Либерален стил</i>
<b>КАРАКТЕРИСТИКИ</b>		
Лидерот ја држи власта и одговорноста	Делегирање на голем дел од власта од страна на лидерот со задржување на конечната одговорност	Лидерот избегнува одговорност и се одрекува од овластувањата
Лидерот ги распоредува следбениците на јасно дефинирани работни задачи	Работните задачи се поделени на темелна партиципација во донесување на одлуките	Следбениците се упатени сами да ги бираат задачите и да го работат она што најдобро го можат

<sup>11</sup> Adzic, S., Lider u marketing, Ekonomski institut Beograd, 2004., достапно на [www.slobodanadzic.tripod.com](http://www.slobodanadzic.tripod.com)

<sup>12</sup> Извор: Cerovic, Z. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.



Комуникацијата тече од горе према надолу	Комуникацијата тече двосмерно	Комуникацијата примарно тече хоризонтално меѓу рамноправните членови на групата
<b>ОСНОВНИ ПРЕДНОСТИ</b>		
Притисокот е брз, уреден и понатаму ги дава очекуваните резултати	Подигање на личните обврски со партиципирање	Самодвижење спрема сопствено видување независно од лидерот
<b>ОСНОВНИ НЕДОСТАТОЦИ</b>		
Пристапот води до гушење на индивидуалните иницијативи	Демократскиот процес е трошење време	Групата може да биде носена бесцелно со недостаток на лидер

Ниту еден од наведените стилови не покажува потполно супериорни карактеристики во однос на останатите. Исто така, помеѓу две крајности на авторитарски и демократски модел можат да се најдат голем број комбинации. Генерално, демократскиот стил вреди за подобар модел, меѓутоа истражувањата покажале дека постојат вработени кои повеќе преферираат директива отколку да партиципираат во одлучувањето. Исто така, лидерот може да ги користи сите три стила одеднаш со тоа што еден стил испливува како доминантен.

### Функции на лидерство

Функциите на лидерството претставуваат опис на активностите на лидерот, опис на тоа што тој го работи.

Основна функција на секој лидер е да се погрижи за исполнување на мисијата на организацијата. За тоа да го оствари мора да воспостави баланс помеѓу потребите на поставената цел, поединечната потреба на секој вработен одделно и потребите на организацијата<sup>13</sup>:

- *Функции во врска со барањата на поставената цел* го подразбираат следново: дефинирање на задачата, план, ресурси, постапка, контрола, квалитет и траење на активностите;
- *Функција во врска со поединечните потреби на вработените* подразбира познавање на секој вработен, изградување на поединечен пристап на секој вработен, обраќање внимание на специфичните карактеристики и способности на вработениот, упатување пофалби, и сл.;
- *Функциите во врска со потребите (функционирање) на организацијата* се: одржување на ред и дисциплина, мотивирање, едукација, обезбедување на непрекинатата комуникација, постигнување на тимска работа.

Функциите на лидерство можат да се набљудуваат зависно од намената која ја остваруваат<sup>14</sup>:

- Сфаќање на визијата за иднината и стратегија да се спроведат планираните промени;
- Координација на сите вработени, т.е. формирање коалиција која ја подразбира визијата и има волја, желба истата да се оствари;

<sup>13</sup> Adzic, S., Lider u marketingu, Ekonomski institut Beograd, 2004, dostupno na [www.slobodanadzic.tripod.com](http://www.slobodanadzic.tripod.com)

<sup>14</sup> Ilic, G., Osnovi menadzmenta, Poljoprivredni fakultet Banja Luka, 2005.



- Мотивација и инспирација која обезбедува движење на вработените во правилен правец.

Сепак, лидерот не извршува само специфични функции, туку овде припаѓа и широк спектар на функции кои се извршуваат секојдневно, вклучувајќи го лидерот како: извршен орган, „чувар на планот“, создавач на политика, надворешен претставник на организацијата, контролор на внатрешните односи, извор на стимулација и казна, посредник и судија, пример на сите вработени, симбол на организацијата, замена за личната одговорност на вработените, идеолог, „таткова фигура“, и слично.

Функции на лидерство се поставување на цел, афирмација на вредности, мотивација на вработени, управување со процесите кои водат кон остварување на мисијата, насочени кон постојано учење, создавање позитивна клима во организацијата заснована на доверба и добри меѓучовечки односи, создавање позитивна слика на организација во работното окружување, грижа организацијата да има свое место како во локалните, така и во глобалното окружување.

### Движечка сила на лидерството во здравството

Движечката сила на лидерството може да се дефинира ако силата која влијае на човекот и ја поттикнува неговата желба да стане лидер и да се докаже, т.е. оствари на полето лидерството. Иако постојат повеќе теоретски објаснувања, може да се издвојат 5 движечки сили кои во целост можат да се применат на лидерот во здравствениот сектор и кои стојат во позадина на повеќето успешни лидери во овој сектор<sup>15</sup>:

- *Желба за остварување* – Истражувањата кои ги спровел David McClelland, професор од Харвард, покажале дека токму таа е најјака движечка сила за повеќето успешни лидери денес и оваа желба кај повеќето се јавува уште од раните школски години низ остварување во спорт, музика<sup>16</sup>. Внатрешната јака потреба за остварување се исполнува само со вреден труд. Од наведеното е јасно зошто ова е значаен движечки фактор за лидерите – здравствените професионалци кои прво се остваруваат на професионално поле, а потоа тежнеат кон остварување на повисоко поле – управување со установата;

- *Желба за власт* – Движечка сила со чие значење се согласуваат сите теоретичари. Власт и моќ се најчесто неодвоими и интерес на лидерот е со нивна помош да ги исполни поставените цели и визија на организацијата за иднината;

- *Желба за повисок општествен статус и богатство* – Не е ретка ситуацијата кога со остварување на лидерските позиции, особено формалните, доаѓа и до постигнување на одреден профит. Постојат лидери кои сметаат дека единствено парите и општествениот статус се мерка за оствареност. Во здравствениот сектор лидерите очекуваат да добијат парична стимулација која ќе биде поголема од онаа која би ја заработиле давајќи само здравствена услуга. Повисокиот општествен статус, особено во нашите краеве, веќе доаѓа со докторската титула;

- *Желба за професионален статус* – Бидејќи во здравствениот сектор како лидери најчесто се среќаваат здравствени професионалци кои веќе имаат изграден углед и статус на полето на медицината, она кон кое тежнеат лидерите е признавање за нивната способност во областа на финансите, инвестиција, маркетинг, планирање, потоа преговарање и

<sup>15</sup> Bitel, L. Liderstvo – stilovi i tehnike upravljanja, Clio, Beograd, 1997 стр. 97.

<sup>16</sup> Bitel, L. Liderstvo – stilovi i tehnike upravljanja, Clio, Beograd, 1997 стр. 98.



мотивирање на вработените, односно признание за професионализмот со кој се води установата;

- *Желба за присуство на задоволство и исполнување* – Повеќето здравствени професионалци, својот позив го сметаат како хуман и корисен за општеството во целосно, т.што во нив предизвикува посебно чувство на задоволство и исполнување.

Лидерот на здравствената установа како посебна движечка сила, гледа широки општествени интереси и често задоволството произлегува од улогата која здравствената институција ја има во подобрување на квалитетот на животот и унапредување на здравјето на популацијата, т.е. задоволството што на конкретен начин учествува во подобрување на животот на другите луѓе.

### **Карактеристики на лидерството во здравствените установи**

Иако повеќето резултати и теории до кои дошле броји истражувачи од областа на лидерството можат да се применат во здравствениот сектор, сепак постојат одредени специфичности:

- Менаџментот, а со самото тоа и лидерството, најчесто се гледа како нешто што се работи попат и само малку бара вложување на напор и време. Влијанието на политиката и несигурноста на останување на раководната позиција доведува до тоа оние кои се на врвот на установата, истовремено да ги одржуваат и своите професионални вештини, извршувајќи клиничка работа (да останат во добра „клиничка форма“ доколку во иднина не останат на таа формална позиција);

- Лидерството над здравствените професионалци може да биде придружено со проблеми заради јакниот професионален здравствен идентитет на лекарите кои не сметаат да се од клиничка перспектива на нивното ниво или појаки. Заради специфичниот менталитет често се среќава висок степен на автономија кај лекарите во здравствените установи;

- Имплементација на лидерството над здравствените професионалци може да биде следно: стил кој лидерот го применува и неговото однесување може да биде толкувано како вообичаено, лидерство кое е во спротивност со очекувањата, здравствените професионалци се карактеризираат со поседување на лична мотивациона динамика и специфични очекувања кои можат да се косат со оние на лидерот.

### **Суштински способности на лидерот во здравството**

Во современиот свет чести се дискусиите за најсигурниот и најбрзиот начин на создавање на лидерот во сите дејности, па така и во здравството. Литературата од оваа област идентификува вештини кои лидерот во здравството треба да ги поседува, како и попис на вештини, компетенција и способност. Истражувањето спроведено во САД кое опфатило 524 лидери во јавни здравствени установи, резултирало со идентификувања во полето на дејноста и способност која во нив постои за лидерот успешно да одговори на предизвиците на денешницата и тоа<sup>17</sup>:

1. *Компетенција во градење на политиката* на установата, нејзино комуницирање со вработените и имплементација;
2. *Работна остроумност*;

<sup>17</sup> Collaborative Leadership and Health from the leadership development National Excellence Collaborative, Turning point, Seattle, 2001



3. *Изработка на план* кој вклучува процена на раководство, примена на основните начела како за програми за промоции во здравството, нивно планирање и примена;
4. *Управување со капацитетите* – вклучување во решавање на проблемите во установата, кадровски прашања и мултидисциплиниран тим за раководење на установата.

Здравството има некои посебни карактеристики кои мораат да се земаат во обзир при истражување на феноменот лидерство во оваа област, а која се однесува на дејствување на здравствените установи и нејзината положба во однос на социјално општественото окружување во кое се наоѓа, политичко управување во однос на управување во однос на активно управување со организацијата, очекувања и вредности на населението во однос на здравствените услуги кои ги добиваат. Лидерите треба да делуваат на создавање и развој со вештини кои придонесуваат за создавање јавна слика на установата и унапредување на работата во општествената заедница, политика и програма за планирање, вештини на развој на добри меѓучовечки односи.

Во литературата се појавува и проширен список на компетенции кои го вклучуваат следново:

1. Анализа на политиките за стратешко планирање;
2. Комуникациски вештини;
3. Тимско лидерство;
4. Финансиско управување;
5. Управување со човечки ресурси;
6. Програма на планирање и управување;
7. Организација на положбата во установата;
8. Организациона култура;
9. Основна медицинска наука;
10. Политички анализи.

Суштината на лидерството, односно неговите базични состојки, може да ја претставиме на следниов начин<sup>18</sup>:

- Прва состојка е визионерството на лидерот;
- Втората состојка е пасија која вклучува од пасија за животот до пасија за акција;
- Третата состојка е интегритет кој вклучува отвореност, зрелост и самоверба;
- Четврта состојка е доверба;
- Петта состојка е љубопитност;
- Шеста состојка е смелост.

Врвните лидери во здравството се разликуваат од останатите помалку успешни, така што го работат следново:

- Се занимаваат со здравство во установата која ја водат;
- Воспоставуваат соработка со лидерите на сличните установи;
- Ставаат на сите до знаење дека се важни;

<sup>18</sup> Adzis, S., *Lider u marketing*, Ekonomski institut Beograd, 2004, достапно на [www.slobodanadzic.tripod.com](http://www.slobodanadzic.tripod.com)



- Изградуваат став „важно ми е“;
- Создаваат окружување кое им дава полна поддршка и кое подразбира полно разбирање за нивните идеи;
- Изградуваат и комуницираат со следбениците пожелна визија и иднина;
- Имаат широк поглед на светот;
- Често се одлучуваат според интелигенцијата и ја следат интуицијата;
- Создаваат околу себе мрежа на сојузници која се состои од следбеници на сите образовни и хиреархиски нивоа.

Вештините и компетенциите на лидерите во здравството во XXI век треба да бидат:

1. *Управување со промените* – Лидерот на една здравствена установа треба на промените да гледа како на нови прилики и алтернативи на управување со ризик;
2. *Системско размислување* – Како основа и капацитет за разбирање на односите и проба за изнаоѓање на интерни обрасци применливи за решавање на комплексните проблеми;
3. *Способност за комуницирање за заедничката визија на иднината;*
4. *Унапредување на јавното добро* – Инкорпорирања кои шират општествена мисија во организационите цели и активности;
5. *Отпорност спрема стрес;*
6. *Јака ориентација на резултатите.*

Активности кои успешен лидер во здравството треба да ги превземе се:

- Да се изгради јасна визија и како таква да се одржи меѓу следбениците;
- Да се заджи „ладна глава“ т.н. објективност и реалност, без обзир за каква ситуација или вид на конфликт се работи;
- На најдобар начин да се позиционира својата установа во широкиот социоекономски систем;
- Да се учи од сопствените и од туѓите грешки, тоа претставува најголем капацитет на развој, меѓутоа еднакво значајна ставка е предизвикот на лидерот за учење од успехот.

Денешниот лидер треба да умее да ги привлече и задржи најдобрите луѓе, да управува со внимание.

### **Емпириско истражување**

Како предмет на истражување во овој труд, беше согледувањето на улога на лидерот во здравствената дејност за подобрување на квалитетот на здравствените услуги.

Со тоа, целта на истражувањето беше да се констатираат состојбите на менаџирање за здравствените лидери и нивното влијание врз мобилизирањето на здравствените работници за подигнување на квалитетот на здравствените услуги.

При истражувањето се користеа следниве методи: анкетата, анализата и статистичката обработка на добиените податоци.

Истражувањето беше спроведено во медицински организации во Струмица, Штип и Гевгелија. Испитувани се 31 менаџер и 92 здравствени работници. Истражувачкиот примерок беше едноставен за разбирање и одговарање.



Основната хипотеза на која се засноваше ова емпириско истражување гласеше: *Правилното раководење на лидерот во здравствената дејност придонесува за подобрување на квалитетот на здравствените услуги.*

Најнапред се изврши средување и групирање на добиените одговори по анкетниот прашалник и така средени се прикажани табеларно и графички, и статички се обработени преку пресметките на  $\chi^2$ -тестот и Коэффициентот на контигнација. При тоа се констатираа зависноста на исказите на испитуваните здравствени менаџерите и испитуваните здравствени работници, според поделните прашања.

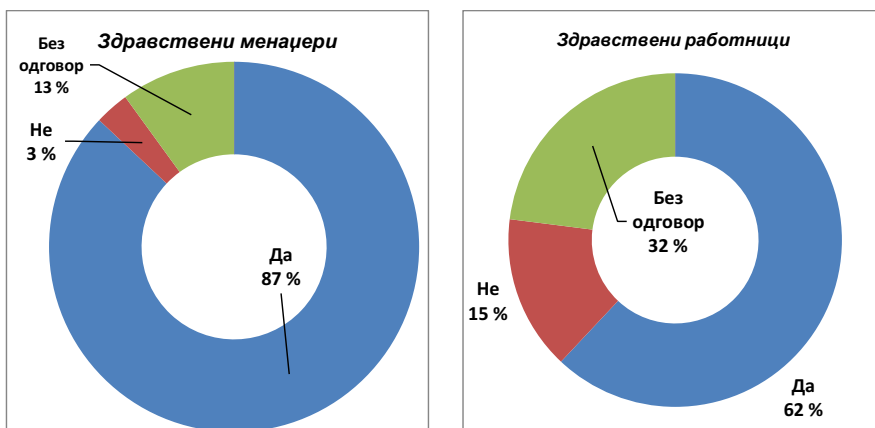
*Првото прашање гласеше: Дали здравствениот менаџер е перципиран како добар менаџер-лидер во организацијата?* Односно, истото за здравствените менаџери беше поставено како: Дали Вие како менаџер сметате дека вработените Ве перципираат, односно Ве ценат како добар менаџер-лидер? Кај здравствените работници пак, гласеше: Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер е добар менаџер-лидер?

Табела 1: Дали менаџерот е ценет како добар менаџер-лидер во здравствената организацијата?

Table 1: Is the manager valued as a good manager-leader in the health organization?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Здравствени менаџери		Здравствени работници	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали здравствениот менаџер е перципиран како добар менаџер-лидер во организацијата.	Да	27	87	57	62
	Не	1	3	14	15
	Без одговор	3	10	21	23
	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>100</b>
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 17,356 C = 0,283					

Добиените податоци според одговорите на испитаните здравствени менаџери и здравствените работници, ќе бидат прикажани и графички



Графикон 1.: Дали менаџерот е ценет како добар менаџер-лидер во здравствената организацијата?

Figure 1. Is the manager valued as a good manager-leader in the health organization?

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

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тест} = 17,356 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = 5,991$$

$$C = 0,283$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 17,356 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степена 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. Исто така, утврдуваме Коефициент на контингенција 0,283, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 87 % од испитаните менаџери одговориле дека менаџерот е ценет како добар менаџер-лидер во здравствената организацијата, а додека 3 % одговориле негативно и 10 % останале без одговор. Додека пак од испитаните вработени 62 % одговориле дека менаџерот е ценет како добар менаџер-лидер, а 15 % одговориле негативно и 23 % останале без одговор.

По *второто* прашање кое гласеше: *Дали, доколку вработените се добро внатрешно мотивирани, би се задржале подолг временски период во компанија?*, одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи.



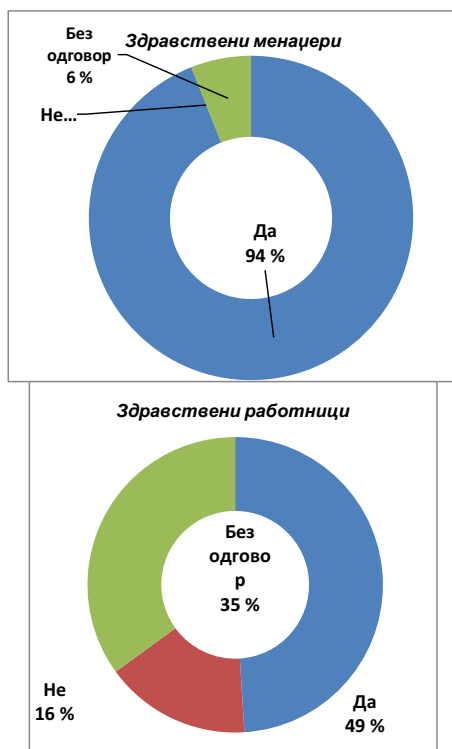
Табела 2: Дали менаџерот се грижи за мотивирање и ефективно мобилизирање на вработените?

Table 2: Does the manager care about motivating and effectively mobilizing employees?

<i>Поставени прашања</i>	<i>Понудени одговори</i>	<i>Поединечни одговори</i>			
		<i>Здравствени менаџери</i>		<i>Здравствени работници</i>	
		<i>Вредност</i>	<i>%</i>	<i>Вредност</i>	<i>%</i>
2. Дали менаџерот се грижи за мотивирање и ефективно мобилизирање на вработените	Да	29	94	47	49
	Не	0	0	15	16
	Без одговор	2	6	32	35
	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува:</b>					
<b>49,755</b>					
<b>0,446</b>					
<b>C =</b>					

Следи графички приказ:





Графикон 2.: Дали менаџерот се грижи за мотивирање и ефективно мобилизирање на вработените?

Figure 2.: Does the manager care about motivating and effectively mobilizing employees?

Врз основа на горните резултати се изврши пресметка на вредноста за  $\chi^2$  како и Коефициентот на контингенција  $C$ , при тоа се добиени следните показатели:

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тест} = 49,755 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = 5,991$$

$$C = 0,446$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 49,755, што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степена 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. Исто така, утврдуваме Коефициент на контингенција 0,446, што значи дека постои умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи испитаници. Така, 94 % од испитаните менаџери одговориле дека менаџерот се грижи за мотивирање и ефективно мобилизирање на вработените, додека ни еден не одговорил негативно, а 6 % останале без



одговор. Од испитаните вработени пак, 49 % одговориле дека се грижи за мотивирање и ефективно мобилизирање на вработените, а додека 16 % одговориле негативно и 35 % останале без одговор.

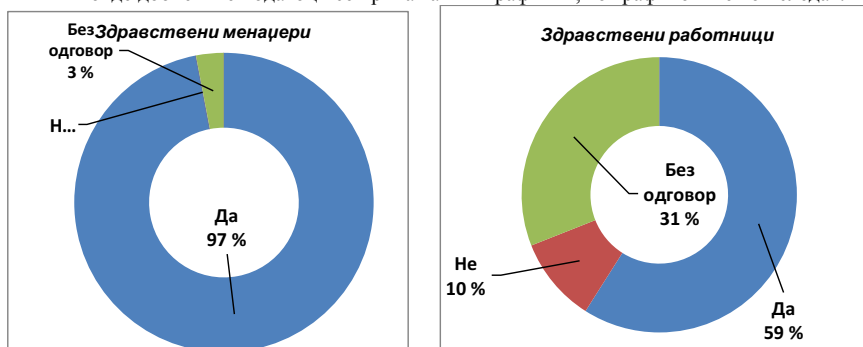
Испитаните менаџери и вработени, по *третото* прашање кое гласеше: *Дали менаџерот придонесува за подигнување на креативноста и успешноста на работењето на вработените?* одговориле според податоците изнесени во табелата и графиконот кој следи.

Табела 3: *Дали менаџерот придонесува за подигнување на креативноста и успешноста на работењето на вработените?*

Table 3.: *Does the manager contribute to raising the creativity and success of the employees' work?*

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Здравствени менаџери		Здравствени работници	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали менаџерот придонесува за подигнување на креативноста и успешноста на работењето на вработените?	Да	30	97	54	59
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	1	3	29	31
	Вкупно	31	100	92	100
		Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува:			
		42,151		C =	
		0,417			

И овде добиените податоци се прикажани и графички, во графиконите кои следат:



Графикон 3.: *Дали менаџерот придонесува за подигнување на креативноста и успешноста на работењето на вработените?*

Figure 3.: *Does the manager contribute to raising the creativity and success of the employees' work?*

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за  $\chi^2$  како и



Коефициентот на контингенција  $C$ , при тоа се добиени следниве показатели:

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тест} = 42,151 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = 5,991 \\ C = 0,417$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 42,151, што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека се забележуваат разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени. Исто така, добиениот Коефициент на контингенција 0,417 покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е умерен. Така, 59 % од испитаните менаџери одговориле дека менаџерот придонесува за подигнување на креативноста и успешноста на работењето на вработените, а додека 3 % одговориле негативно без одговор. Додека пак од испитаните вработени 59 % одговориле дека менаџерот придонесува за подигнување на креативноста и успешноста на работењето на вработените, а додека 31 % одговориле негативно и 23 % останале без одговор.

Врз основа на добиените одговори на испитуваните менаџери и вработени по трите поставени прашања може да се заклучи дека нивните одговори не соодветствуваат, што покажува како табеларниот и графичкиот приказ, така и од пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот, се гледа дека поставената хипотеза за правилното раководење на лидерот во здравствената дејност придонесува за подобрување на квалитетот на здравствените услуги, не е исполнета.

Оттука се гледа дека се оправдува истражувањето и дека е потребна поголема обука на менаџерите за правилното раководење, со што ќе се придонесе за подобрување на квалитетот на здравствените услуги.

### Преферирање на активности на менаџерот-лидерот во здравствениот сектор

Теоретски гледано, лидерот во здравствената установа не мора исклучително да биде здравствен професионалец. Сепак, на нашите простори таа функција најчесто ја објавуваат доктори, иако нивниот примарен фокус е на стручна пракса.

За реализирање на процесот на лидерство во здравствениот сектор, на прво место е да се направи процена на функционирање на системот, што подразбира интегриран пристап на комбинирање на различни компоненти на знаење, вештини, ставови и однесување. Исто така, важно е методите на процена кои се одберени да одговараат на намената како и во праксата<sup>19</sup>. Лидерството во здравствениот сектор можеме да го набљудуваме како меѓусебна спrega на пет подрачја: демонстрација на личен квалитет, тимска работа, управување со здравствената услуга, континуирано подобрување и поставување насоки за иднина<sup>20</sup>.

**Демонстрација на личен квалитет** – Подразбира дека потенцијалниот лидер и здравствен професионалец треба да поседува:

- Развиена свест за квалитетот кој го поседува, принципи и претпоставки, како и да е сигурен дека е во состојба да учи од сопствените грешки, односно од искуство;

<sup>19</sup> Collaborative Leadership and Health, from the Leadership Development National Excellence Collaborative, First in a series of Turning Point resources on Leadership development, Seattle, WA, November 2001.

<sup>20</sup> Mountford, J., Webb, C., When clinicians lead, The McKinsey Quarterly, McKinsey & Company, February 2009.



- Развиена свест за своите чувства и предрасуди;
- Изразено чувство за потребите и приоритетите на сите вработени при управување со организацијата;
- Желба за континуирано учење, трајни професионални и лични усовршувања;
- Систем на вредности, на чиј врв се наоѓаат моралните вредности како што е искреност, доверба, отвореност...

**Тимска работа** – Ја карактеризира здравствената дејност можеби многу повеќе од која било друга дејност. Атмосфера во која се негува ефикасна тимска работа се огледува со следново:

- Развивање на партнерски однос со пациентите (и нивната придружба) преку системот за давање и унапредување на здравствените услуги;
- Изградба и одржување на клима на добри меѓучовечки односи со слушање, давање поддршка на колегите, искажување на разбирање и добивање на доверба;
- Создавање работно окружување чие развивање имаат прилика да го донесат сите вработени и во кое секој вработен е почитуван и има можност за личен и професионален развој;
- Потребно е да се изрази јасна слика, а начинот на кој тимот функционира, улогите внатре во тимот, целта на неговото формирање, заедничка цел и почитување на одлуките донесен на ниво на тимот.

*Управување со здравствените услуги* – Ефективното лидерство во здравствениот систем мора да биде насочено со управувањето на здравствените услуги, што претставува правилен пат за успехот на организацијата во целина. Активно планирање на начин на кој се поставени целите ќе биде постигнат со вклучување на прво место на изработк ана плановите кои се дел од стратегијата на целокупниот здравствен систем, со задолжителна процена на предностите и можниот ризик. За управување со здравствените услуги исто така е важно да се развива и повратна спрега со пациентите како корисници на услугите, а информациите добиени на тој начин се клучни за развој на плановите во иднината. Управување со ресурсите, исто така, претставува неизбежен чекор за управување со здравствените услуги. Секоја установа во овој домен мора да води сметка за неколку работи: вид и количина на ресурси неопходни за функционирање на установата (притоа да не се доведени во прашање сигурноста и квалитетот на дадените услуги), начин на најефикасно користење на ресурсите и можност за потенцијално штедење, превземање на одредени активности ако се учии „недомаќинско“ управување со ресурсите, трошење и сл. Управување со човечките ресурси пак има за цел на сите вработени да им покаже насока по која установата се движи, преглед на перформансите и мотивација. Вработените потребно е да ја почувствуваат поддршката за развој на нивните вештини, улога, одговорност и унапредување на услугите дадени на пациентите. Формирање став за превземање на одговорност при прилика на соочување со тешки ситуации, лидерот ќе има корист што од сегашното искуство ќе го извлече најдоброто за планирање на иднината.

*Континуирано подобрување* е еден од основните показатели на ефективно лидерство во здравствениот сектор кој треба да биде со висок квалитет на здравствена услуга која се дава на корисниците. Лидерот кој го следи овој тренд треба<sup>21</sup>:

<sup>21</sup> NHS Institute for Innovation and Improvement and Academy of Medical Royal Colleges Medical leadership Curriculum, Coventry 2009.



- Континуирано да се следи, да врши процена и да управува со ризикот, со цел да обезбеди сигурност на пациентите, така што прво се извршува идентификација и квантификација на ризикот користејќи ги сите достапни податоци од многуте извори;
- Идентификација на места на кои услугите можат да бидат унапредени индивидуално или со тимска работа, а тоа да се постигне клучни се повратните информации добиени од пациентите и поранешното искуство;
- Подобрување и иновации заради создавање на општа клима за континуирано подобрување во установата, со постигнување дијалог и широка расправа на луѓето, со цел развивање на креативни решенија за сите важни прашања за установата;
- Постигнување трансформација, што активно придонесува за промена на процесите кои водат кон подобрување на здравствената заштита во целина. Лидерот на здравствената установа ги потенцира промените како позитивен фактор за развој кој доведува до редизајнирање на системот, а притоа во фокусот треба да се држи на мотивацијата на вработените како битен фактор за ефективни промени.

### Заклучок

Откако постои човечкиот род, лидерството има значајна улога и ги окупира мислите на секој поединец кој е одлучен да го следи патот на успехот. Денес феноменот лидерство дефинитивно припаѓа во една од најинтересните теми, а постојат бројни причини заради кои, во времето кое допрва доаѓа, ефективното лидерство сè повеќе ќе добие на значење. Потребата за лидерство се јавува во сите општествени области, па ниту здравствениот сектор не претставува исклучок.

Постојат бројни карактеристики и специфичности кои влијаат на функционирање на здравствениот систем. Факт е дека здравството не може првенствено да тежнее кон остварување на профит, туку во чување и унапредување на здравјето на населението, професионализам, хуманост и етика. Таквиот систем постојано се наоѓа под притисоци кои од една страна предизвикуваат растење на трошоците и хроничен недостаток на финансиски средства, а од друга страна растат барањата согласно потребите на корисниците на здравствените услуги. Современите промени посебно изразени во последните години и тоа како се одразија и на здравствениот сектор. Кризата и реформите кои го следат, посебно радикалните, циклично се повторуваат. Со овој труд покажано е дека во здравствениот систем се потребни радикални, коренити промени и дека тоа е невозможно да се изведе без лидер. Од постојните бројни дефиниции за лидерство, функции, стилови, пристапи произлегува дека не постои образец по кој лидерите се однесуваат. Во здравствениот сектор потребни се лидери кои постојано ќе одат напред, покажувајќи им го вистинскиот пат на своите следбеници. За лидерот да биде успешен во управување на промените во здравството, мора да биде способен да ги препознае промените во работата, да планира и води, да пронајде начин за да ги надмине проблемите кои се јавуваат во секојдневната работа и да биде способен да ги оцени ефектите постигнати со промените. Во времето кое допрва доаѓа, ќе се потврди значењето од современ концепт на лидерство и резултати кои ќе бидат остварени во здравствениот сектор.



**Користена литература:**

- Adzic, S., Lider u marketingu, Ekonomski institut Beograd, 2004, преземено од [www.slobodanadzic.tripod.com](http://www.slobodanadzic.tripod.com)
- Bitel, L., Liderstvo – stilovi i tehnike upravljanja, Clio, Beograd, 1997;
- Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2000;
- Cerovic, Z. Fakultet za turisticki i hotelski menadzment, Opatija, 2003;
- Chiber, M.L., член Drevna ucenja o liderstvo – 2 dio, casopis Lider, februar 2009, Zagreb;
- Collaborative Leadership and Health, from the Leadership Development National Excellence Collaborative, First in a series of Turning Point resources on Leadership development, Seattle, WA, November 2001;
- Ilic, G., Osnovi menadzmenta, Poljoprivredni fakultet Banja Luka, 2005;
- Macura, P., Integrisanje liderstva u poslovne procese i modele, Zbrnik radova liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka, 2005;
- Medical leadership Curriculum, Co;
- Micovic, P., Zdravstveni menadzment zdravstvenog sistema i zdravstvenih ustanova, Komora zdravstvenih ustanova Srbije, Beograd, 2008;
- Milisavljevic, M., Liderstvo u preduzecu, Cigoja, Beograd, 1999;
- Mojic, D., Uloga vodstva u organizacionom ponasanju, Zbrnik matice srpske drustvene nauke, br. 114-115, 2003;
- Mountford, J., Webb, C., When clinicians lead, The McKinseyQuarterly, McKinsey & Company, February 2009;
- NHS Institute for Innovation and Improvement and Academy of Medical Royal Colleges.

## УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР

Горан Ристов<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[goran\\_ristov91@hotmail.com](mailto:goran_ristov91@hotmail.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

Менаџментот на човечки ресурси е процес на управување со луѓе во организациите на структуриран и темелен начин. Ова ги опфаќа областите на екипирање (ангажирање на луѓе), задржување на луѓе, утврдување и управување со плати и надоместоци, управување со перформансите, управување со пристапот кон бенефициите и надоместоците на вработените, евиденцијата на вработените и кадровските политики, управување со промени и грижа за излез од компанијата за заокружување на активностите.

Управувањето со човечките ресурси е потсистем на секоја компанија, па исто така и на банките. Вработените во банка мора да имаат повисоко ниво на интегритет и доверба од вработените во повеќето други индустрии, што ја прави улогата на човечки ресурси во банкарскиот сектор многу поважна. Речиси секоја банка и финансиска институција е вклучена во различни функции на работното место и на тој начин бара многу ефикасен тим и соодветна работна сила. Денес, банките се фокусираат на дизајнирање процеси и услуги за привлекување, развој и задржување на врвни таленти, преземајќи чекори за да ја задржат својата работна сила, мотивирани преку соодветно охрабрување како конференции, спортски настани, вечери, патувања спонзорирани од банката, собира итн., како и создавајќи кај вработените чувство на припадност.

**Клучни зборови:** УЧР, вработени, банки, организација, работна сила, процеси, продуктивност.

## MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE BANKING SECTOR

Goran Ristov<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
[goran\\_ristov91@hotmail.com](mailto:goran_ristov91@hotmail.com)

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

<sup>2</sup>Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Abstract

HRM is the process of managing people in organizations in a structured and basic way. This covers the areas of staffing (people engagement), retention of people, determination and management of salaries and allowances, performance management, management of access to employees, records staff, and personnel policies, change management and exit from the company for completing the activities.

Human resource management is a subsystem of every company, also of banks. The banking industry is a highly regulated power that stabilizes the economic environment of countries around the world. Bank employees, must have a higher level of integrity and trust than employees in most other



industries, which makes the role of human resources in the banking sector more important. Almost every bank and financial institution is involved in various job functions and thus requires a very efficient team and adequate workforce. Today, banks focus on designing processes and services for attracting, developing and retaining cutting-edge talents. The banks realized this need and took steps to keep their workforce motivated by appropriate promotion such as conferences, sports events, dinners, bank sponsored trips, gatherings, etc. creating an employee's sense of belonging.

**Key words:** HRM, employees, banks, organization, workforce, processes, productivity.

## Вовед

Да се извлече најдоброто во човекот е суштината на менаџментот (управувањето) на човечките ресурси, кој всушност се потпира на зајакнување на луѓето и им овозможува да ја искористат својата моќ за развој на организацијата на која тие припаѓаат и општеството во целост. Управувањето со човечките ресурси постојано се менува и подобрува, ги следи трендовите на предизвиците и промените во областа на економските активности и во него се направени големи промени. Односите на подредените и потчинетите, кои се одгледуваат илјадници години, полесно се отстапуваат од односите на соработка и креативно решавање на поставените цели, подигнување на личноста, интегритетот и иницијативата на вработениот на повисоко ниво. Вработените веќе не се вработени само за верно извршување на работите и задачите и за тоа да добијат плата, но и за да го докажат својот квалитет и потврдат својата личност. Искуства од практиките на осумдесеттите години, па наваму, покажуваат дека традиционалните модели на управување со човечки ресурси и развој на човечки ресурси веќе не се соодветни и дека губат чекор со времето и го остапуваат своето место на современите модели на управување. Современите модели за управување со човечки ресурси ги ставаат хуманистичките, а не економските вредности во првите редови. Управувањето со човечките ресурси, особено во банкарскиот сектор, мора да биде фокусирано на обезбедување на најдобри можни услуги на клиентите, исполнување на нивните различни потреби и барања преку секојдневен контакт и однос со нив. Управувањето со човечките ресурси во банкарството е исто како и во сите други организации, односно она што е потребно таму како позитивна особина за успешен менаџер на човечки ресурси е потребно и во една банка. Разликата е само во профилот на потребниот кадар, степенот на нивното следење и контрола, како и во постојаната потреба за учење и подобрување, а од овој аспект услугата за човечки ресурси во банката е повеќе од потребна

## Суштина на менаџментот на човечки ресурси

„Можете да ја имате најдобрата стратегија и најдобрата зграда во светот, но ако немате срца и умови на луѓето кои работат со вас, ништо од тоа не оживува“. [1]

*Renee West<sup>1</sup>*

Менаџментот (управувањето) на човечките ресурси е процес на управување со луѓе во организациите на структуриран и темелен начин. Ова ги опфаќа областите на екипирање (ангажирање на луѓе), задржување на луѓе, утврдување и управување со плати и надоместоци, управување со перформансите, управување со промени и грижа за излез од компанијата за заокружување на активностите<sup>2</sup>. Менаџментот (управувањето) на човечките ресурси е стратешка раководна функција во која организациските врвни менаџери ќе создадат хипотеза за целосен менаџмент за висок степен на задоволство и ангажирање на човечки ресурси.

Денес, терминот МЧР има четири значења<sup>3</sup>:

1. Научна дисциплина,

<sup>1</sup> Renee West, SHRM-SCP, PHR, Ohio, 2014: “Human Resources Manager“. New Philadelphia.

<sup>2</sup> Д-р Бојаниќски, Д., Скопје, 2009, „Менаџмент на човечки ресурси“, Економски факултет.

<sup>3</sup> Hall T., New York, 1991, “Personnel management”, Prentice Hall Inc.



2. Менаџерска функција,
3. Посебна деловна функција во организацијата и
4. Специфична филозофија на менаџментот.

Модел на систем за управување со човечки ресурси и неговите главни предизвици може графички да биде прикажан на следниов начин:



Слика 1.: Главни предизвици на управувањето со човечки ресурси

Figure 1.: Key Challenges of Human Resource Management

Човечките ресурси се многу важни за банката од две причини: Луѓето имаат влијание врз економската ефикасност. Тие создаваат и произведуваат стоки и услуги, контролираат квалитет, продаваат производи, управуваат со финансиски ресурси и ја одредуваат целокупната стратегија и цели на организацијата. Без ефективни луѓе нема да има реализација на целите на банката или која било друга организација. Човечките ресурси сочинуваат значителен трошок или трошоци за бизнис. Во западните земји, особено во големите компании, трошоците за работна сила сочинуваат 20-30 % од вкупните трошоци, дури и до 50 %. Во економиите во транзиција, поради пониските трошоци за работна сила, овој процент е нешто помал, но воопшто не е занемарлив. Човечките ресурси подразбираат вкупен духовен и физички потенцијал на вработениот, скриен и искористен потенцијал. Основа на грижата на одржување и развој на луѓето како ресурси прави аспирација дека овој потенцијал е еднаков и најважен ресурс од други ресурси во бизнис претпријатија, и во однос на цена и во однос на нејзината функционална поврзаност со процесот.

Управувањето со човечките ресурси е позиционирано во сферата на лидерство или организација на луѓе во организацијата и се заснова на клучните категории на организациско однесување, како што се<sup>4</sup>:

- Мотивација,
- Односите меѓу поединци и групи,
- Организациска социјализација,
- Организациска култура. итн.

Концептот на управување со човечките ресурси е стратешки и практичен, но истовремено и процесен и функционален. Неговиот однос со вработените може да се гледа како на функционална интеграција на улоги и работењето на линија менаџери во организации кои се повеќе, децентрализирана и независни.

Во оваа смисла, управувањето со човечки ресурси опфаќа голем број елементи како што се<sup>5</sup>:

<sup>4</sup> McGregor D., Chicago, 1964, “The human side of enterprice”, University of Chicago.



- Визија,
- Стратегија,
- Флексибилност,
- Ставови,
- Вредности и верувања.

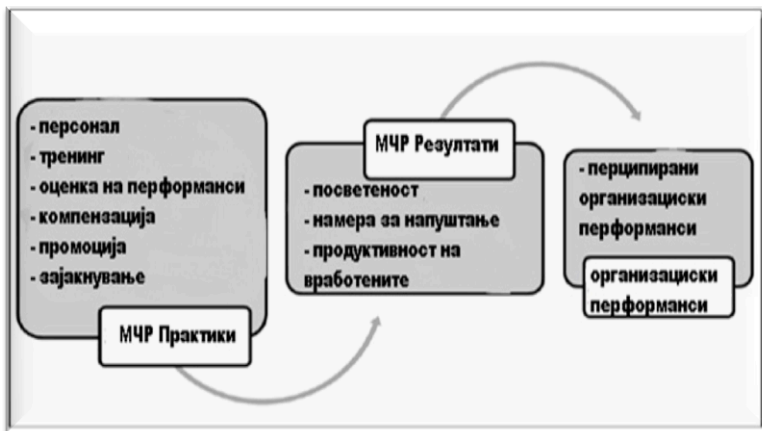
Модерната економија бара добро обучена, прилагодлива работна сила, така образованието и обуката на вработените и менаџерите е неразделив дел од секоја успешна развојна политика. Планирањето на кадрите и нивното образование е клучно прашање во секоја организација и затоа инвестирањето во обука на персоналот не треба да биде третирано како форма на потрошувачка, туку како форма на вложување во проширена репродукција. Потребата за повеќе знаење и вештини како неопходен услов за успешно работење во деловниот живот, предизвика промени во сферата на управување.

Знаењето на управувањето со човечките ресурси може да се види во три контексти<sup>6</sup>: организациски, социјални и професионални.

*Организациски значење* – Управувањето со човечките ресурси е од витално значење за индивидуалната организација како средство за постигнување на нивните цели.

*Социјално значење* – Социјалното значење на управувањето со човечките ресурси лежи во потребата за задоволување на персоналот во организацијата. Бидејќи овие лица се извлечени од општеството, нивната ефективност придонесува за благосостојбата на општеството. Општеството како целина е главен корисник на добри човечки ресурси.

*Професионално значење* на управувањето со човечки ресурси е во развојот на луѓето и обезбедување здрава животна средина за ефективно искористување на нивните способности.



Слика 2.: Влијание на УЧР во организацијата

Figure 2.: Impact of HRM on organization

<sup>5</sup> Petković M., Jovanović M., "Organizaciono ponašanje-novi concept, Beograd (2002), стр. 85.

<sup>6</sup> Svetlik, I., et al., *Human resource Management in the Countries of theFormer Yugoslavia*, Review of International Comparative Management,11(5), 2010, pp. 807-833.



Некои од клучните функции на тимот за управување со човечките ресурси се<sup>7</sup>: регрутирање луѓе, нивната обука, оценувањето, мотивирање на вработените, безбедност на работното место, комуникација, целосно искористување на производствениот капацитет и многу повеќе. Некои ефекти од овие функции на управувањето со човечките ресурси се: регрутирање и обука, оценување на перформанси, одржување работна атмосфера, управување со спорови, целосно искористување на производствениот капацитет, соочување со предизвиците од технолошки промени.

### Улогата и значење на човечките ресурси во банкарскиот сектор

Ниту една организација не може успешно да работи доколку нема квалитетни човечки ресурси. Ова тврдење е особено значајно за банки и други услужни организации во кои голем број вработени секојдневно доаѓаат во контакт со клиенти. Покрај производите што ги создаваат вработените, банкарските услуги се многу важни начини за обезбедување на услуги, како и односот и третманот на вработените со најразличните потреби и барања на клиентите. Иако во повеќето банки се пропишува начинот на интеракција на вработените со клиентите, ефектот директно зависи од односот на организацијата на вработените, од кои произлегува чувство на припадност и задоволство<sup>8</sup>. Затоа, доколку во банките соодветно се управува со човечките ресурси, тие стануваат клучен фактор за подобрување на деловните резултати и постигнување на конкурентска предност. Како резултат на бројните притисоци на деловното опкружување и конкурентските предизвици, банките ја менуваат нивната практика на управување со човечките ресурси и општиот пристап на овој витален ресурс. Пред сè, конкуренцијата во банкарскиот сектор, нужно води до поголема контрола на трошоците на работна сила и зголемување на притисоци за да се зголеми продуктивноста. Конкуренција на пазарот на стоки или услуги, често подразбира намалување на бројот на вработените, како и функциите на управување со човечките ресурси кои се соочуваат со потребата за укинување на одредени работни места и развој на нови начини за интензивирање на самата работа. Исто така, ова може да вклучува одржување на платите на или под пазарната вредност<sup>9</sup>. Доколку дојде до намалување на платите под нивото на пазарот, банките неизбежно ќе се сочат со проблеми во наоѓање и задржување на работната сила, одржување на нивната мотивација, и, конечно, со проблемот на флукутации на вработените. Од друга страна, сè поразличните и повеќе комплексни производи кои банките ги нудат денес, и засилената употреба на информатичката технологија, бара инвестиции во развојот на човечки ресурси.

На банките им се потребни вработени кои се способни да се прилагодат побрзо на промените во производите и технологиите, да стекнат нови знаења и, следствено, поефективно да обезбедат услуги за клиентите<sup>10</sup>. Затоа, банките мора да посветат особено внимание на практиките за привлекување на потенцијален квалитетен кадар и нивниот избор, но во исто време да се интензивира обуката и развојот на постојните вработени, бидејќи „технолозијата ги менува природата и содржината на работата, а со самото тоа и потребните вештини. Исто така, проширувањето на банкарскиот сектор (преку спојување и купување) во поголема или помала мера, сè поприсутно низ целиот свет, има значителни импликации на управувањето со човечки ресурси. Отпорноста на вработените, неефективната комуникација, заминувањето на клучните работници, зголемиениот стрес, се само некои од проблемите кои можат да произлезат во процесот на спојување на двете компании, бидејќи „управување со човечките ресурси значително влијае на (не)успешни спојувања и превземања<sup>11</sup>“. За да одговора на овие и други

<sup>7</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., Загреб, 2006, „Менаџмент људских потенцијала“. 3. изд. Zagrebacka skola ekonomije i managementa.

<sup>8</sup> <http://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resource-management-is-important-for-banks-1464354319-1>

<sup>9</sup> Torrington, D., Hall, I., Taylor, S., Нови Сад, 2004, „Менаџмент људских ресурса“, пето издание.

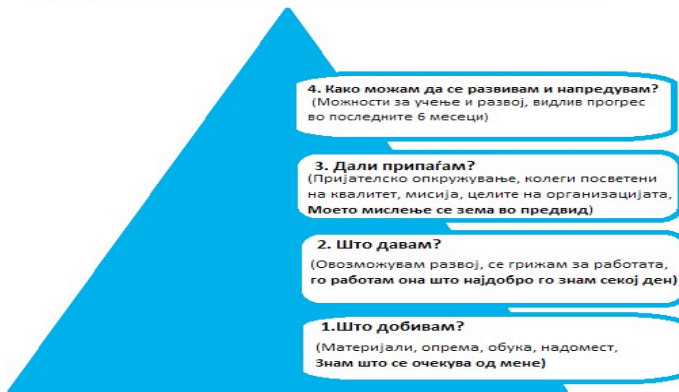
<sup>10</sup> Bartel, A.P.:2004., „Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking“. Industrial and Labour Relations.

<sup>11</sup> Fontaine, C., Boston, 2007, *Mergers & Acquisitions: Understanding the Role of HRM*, Northeastern University, College of Business Administration.



предизвици на деловното опкружување, банките мора постојано да ги подобруваат постоечките и да најдат нови, креативни начини на управување со човековите ресурси.

#### 4 ДИМЕНЗИИ НА РАБОТНАТА АНГАЖИРАНОСТ



Слика 3.: Димензии на работната ангажираност

Figure 3.: Dimensions of work engagement

Како што претходно беше споменато, банкарскиот сектор се карактеризира со многу силна консолидација. Во стратегиите на спојувања и превземања, освен што е важно и пожелно функцијата на управување со човечките ресурси да е вклучена во оценувањето на приликата за спојување или стекнување, исто така, многу важно е и нејзиното учество во реализација на конкретни спојувања и превземања.

Значи, секоја деловна стратегија што одредена банка ја спроведува има импликации за човечките ресурси<sup>12</sup>. Во исто време, човечките ресурси на банката директно влијаат врз успехот на дефинираната деловна стратегија. Затоа се предлага максимална усогласеност на стратегијата за МЧР со деловната стратегија на банката. Во пракса, секоја банка има своја единствена деловна стратегија и се стреми да постигне различни цели. Како резултат на тоа, не е можно да се сугерира универзален пристап кон човечките ресурси, ниту најсоодветната комбинација на индивидуални практики за управување со човечките ресурси во банкарскиот сектор. Најважно е дека во текот на развојот на моделите на управување со човечките ресурси да се согледаат резултатите, дали и до кој степен одредени практики на управување со човечките ресурси придонесуваат кон остварување на стратешките цели на банката.

#### Однесување на вработените во банката

Особено внимание се посветува на конкретниот феномен на индивидуалното однесување. Постојат различни психолошки концепти за индивидуално однесување во банката и во секоја друга организација<sup>13</sup>:

- Вредностите се основни верувања дека специфичниот начин на однесување или крајната состојба на постоење е лично или социјално пожелен од спротивниот начин

<sup>12</sup> Шушњар, Ш. Г., Зимањи, В., Суботица, 2005, *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Суботица.

<sup>13</sup> Bratton, J. & Gold, J., Great Britain, 1999, *“Human resource management“*, Theory and Practice, MacMillan Business.



на постоење или крајната состојба на постоење. Тие содржат морална белешка од идејата за поединец за тоа што е во ред, добро или пожелно<sup>14</sup>;

- Карактеристики: некои луѓе се мирни и пасивни, други се гласни и агресивни. Карактеристиките се комбинација од психолошки линии кои ги користиме за да го класифицираме ова лице. Четири атрибути се користат за објаснување и предвидување на однесување. Тоа се: местото на контрола, авторитет, макијавелизам и отфрлање на ризик;
- Перцепција, процес со кој поединци ги организираат и интерпретираат своите сетилни впечатоци со цел да им дадат значење во нивната околина. Различни луѓе можат да го гледаат истото, но различно да го толкуваат. Секој од нас ја перцепира реалноста на различни начини и така ја нарекува.

Терминологијата е променета, терминот работници и работна сила се заменуваат со термини соработници, персонал, човечки ресурси и човечки потенцијал. Замена на терминот не е од формален карактер, туку произлегува од разбирањето на важноста на човекот и неговата индивидуалност и, што е најважно, како носител и двигател на успехот и развојот на бизнисот.

### **Предизвици со кои се соочува менаџментот на човечки ресурси во банкарскиот сектор**

Успешните приказни на големите банкарски компании се евидентни од фактот дека управувањето со човечките ресурси е сосема поинакво од управувањето со физичките средства. Човечкиот мозок има своја необична хемија. Работната сила која ги сочинува сите нивоа на вработени, постојано размислува во многу димензии. Од една страна, тоа е доделената должност и задача што треба да ја извршат и за која се платени од нивниот работодавец, а од друга страна, тие мислат на нивните долгорочни цели и задачи<sup>15</sup>. Управувањето со оваа образована, вешта и доверлива работна сила не е лесна работа. Некои од актуелните предизвици со кои се соочува банкарската индустрија во однос на управувањето со човечки ресурси може да бидат следниве: ефективна работна сила, вистински луѓе, компензација, задоволство од работата, подигнување на моралот.

### **Користење на позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банките**

Сите современи банки постојано ги следат трендови во правилното управувањето со човечките ресурси бидејќи тие знаат дека најголемиот потенцијал за успешното работење и развој на банката се точно човечките ресурси.

Затоа, често се случува во нивните стратески програми за управување со човечките ресурси да се преземаат и следниве активности<sup>16</sup>:

1) Според анализите, во приватните банки постои недостаток на безбедност на работното место. Како резултат на тоа, комерцијалистите во приватните банки покажуваат помалку континуирана посветеност. Односно, банките треба повеќе да се фокусираат на зголемување на континуираната посветеност на банкарските службеници;

2) Секторот за човечки ресурси треба да спроведе „Работилници за анализа на потребите“. Овие работилници најчесто се спроведуваат за оние банкарски службеници чии резултати се под очекувањата, но со помош на овие обуки и работилници им се помага да ги подобрат своите перформанси;

3) Секторот за човечки ресурси да посвети внимание на одржување на рамнотежа помеѓу работата и животот за банкарските службеници. Банкарите водат стресен живот поради

<sup>14</sup> Wihrich H., Koontz, H., Zagreb, 1994, “Menadžment“, Mate d.o.o.

<sup>15</sup> <http://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resource-management-is-important-for-banks-1464354319-1>

<sup>16</sup> Hunter, L. Pennsylvania. 1995.: *How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective*, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania.



монотон профил на работа и лични проблеми и затоа треба да се спроведат обуки и работилници да се научат банкарските службеници како да се одржува рамнотежа помеѓу работата и животот. Некои од мерките кои може да придонесат во намалувањето на стресот на банкарските службеници се: јога, медитација, семејни забави и др.

4) Резултатите покажуваат дека службениците и во јавните и во приватните банки не се задоволни со практиките за надоместување. Наградите треба да им се дадат на службениците кои имаат подобри резултати од другите и таквите стимулации треба да се променливи;

5) Според резултатите од спроведени анализи е забележано дека банкарските работници се повеќе склони да ги променат своите работни места. Банките мора да се грижат за своите работници кои имаат намера да ги напуштат своите работни места. Излезната политика треба да биде дизајнирана на таков начин што лесно може да се предвиди причината за напуштање на организацијата;

6) Навремени повратни информации од службениците во банката треба да се земат во врска со политиките и доколку е потребно, нивните предлози да се спроведат. Ова ќе помогне во мотивирањето на вработените;

8) При истражувањата е забележано дека банкарските службеници се преоптоварени. Тие мора да работат подолго време и тоа го попречува нивното здравје, а на крај ја намалува нивната ефикасност. Банките можат да регрутираат повеќе вработени со цел да се намали обемот на работа на банкарските службеници.

За зголемување на ефективностa и ефикасноста во работењето, секторите за човечки ресурси во банките превземаат најразлични активности. Која активност ќе биде превземена зависи од стратегијата на Секторот за човечки ресурси, како и од развојната фаза на банката.

### **Емпириско истражување**

Со цел да се согледаат состојбите со управување на човечките ресурси во банкарскиот сектор, направено е и емпириското истражување е се презентираат презентирани и анализирани добиените резултати од претходно поделените анкетни прашалници низ неколку експозитури во Радовиш, Струмица и Гевгелија, а на прашањата одговараа испитаници (вработени и раководители).

Во истражувањето повратен одговор на прашалниците пуштени во банкарски експозитури дадоа 122 вработени, од кои 31 раководител и 91 вработен (нераководители).

*Предмет на ова истражување* е управувањето со човечките ресурси во банкарскиот сектор и нивниот развој. *Основна цел* на ова истражување е да се увиди значењето од управувањето со човечките ресурси во банките. Фокусот ќе биде поставен на значењето и потребата од човечки ресурси, планирањето и развојот на човечките ресурси, како и управувањето со нив.

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека *правилното управување со човечките ресурси, освен до задоволување на интересите на вработените, ќе доведе и до ефикасно и ефективно постигнување на организациските цели.*

### **Користени методи во емпириското истражување**

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување, при изработка на магистерскиот труд заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, се користени квалитативни и квантитативни методи на истражување. Квантитативниот пристап опфати спроведување на анкета со раководителите и вработените во неколку банкарски експозитури во Радовиш, Струмица и Гевгелија и обработка на прашалниците кои беа изготвени за таа цел. Квалитативниот пристап се примени за анализа на податоците добиени со техниката интервјуирање на раководителите и вработените. Резултатите од истражувањата се комбинирани и обработени врз основа на финалните заклучоци. Методи кои се користени при истражувањето се: анализа, анкета, статистика и компарација.



Статистичката обработка на податоците беше извршена преку директно средување на податоците и со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Excel, се изврши рангирање и табелирање на обработените податоци. Во рамките на статистичката обработка ќе го примениме  $\chi^2$ -тестот.

### Резултати од истражувањето

Резултатите од анкетниот прашалник од истражувањето добиени од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа е користен  $\chi^2$  -тестот и Коефициентот на контингенција за да го утврдиме начинот на управување со човечките ресурси во банките. Следува компаративна анализа и заклучни согледувања од обработката на податоците.

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?*

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. За вработените гласеше: Дали Вие како вработен сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси? А за менаџерите прашањето беше: Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?

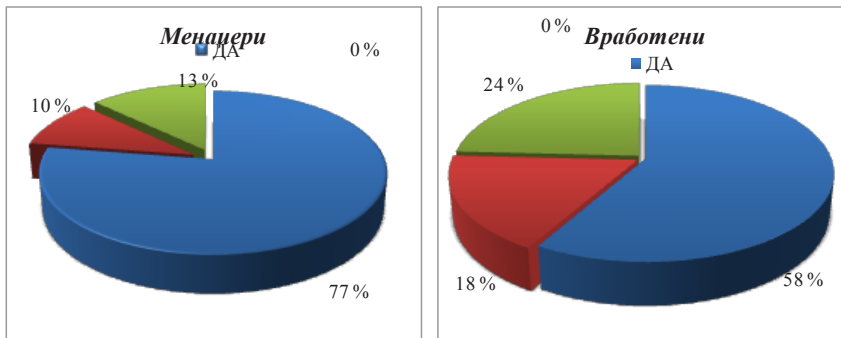
Целта е да се спореди мислењето на вработените и менаџерите за управувањето со работната сила во банката која работат.

Табела 1: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето: Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?

Table 1: View managers 'and employees' responses to the question: Do you think your bank is properly managing human resources?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?	Да	24	77	53	58
	Не	3	10	16	18
	Без одговор	4	13	22	24
	Вкупно	31	100 %	91	100 %
C = 0,199		Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 8, 230			

Следи графички приказ:



Слика 4.: Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?  
Figure 4.: Do you think that your Bank is properly managing human resources?

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

$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 8,230 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,199 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $X^2$ -тестот изнесува 8,230 што е поголема од табличната вредност на  $X^2$ -тестот. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,199, што значи многу слаба поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените. Односно, 77 % од менаџерите сметат дека во нивната банка правилно се управува со човечките ресурси, 10 % одговориле негативно, 13 % се без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 58 % со ДА, 18 % НЕ и 24 % останале без одговор. Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив се вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената хипотеза.

*Второ прашање: Дали менаџерот правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените?*

Прашањето беше поставено и за вработените и за менаџерите, а целта беше да се види што мислат менаџерите за нивното однесување со вработените и дали вработените мислат дека нивните менаџери правилно се однесуваат со нив. Резултатите од ова прашање ги претставуваме табеларно и графички.

Табела 2: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето: Дали менаџерот правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените?  
Table 2: A review of the managers 'and employees' responses to the question: Does the manager correctly (pleasant, knowledgeable, professional, professionally-kind) apply to the employees?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%





2. Дали менаџерот правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените?	Да	22	71	75	82
	Не	0	0	2	3
	Без одговор	9	29	14	15
	Вкупно	31	100 %	91	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 8,245					
C = 0,199					

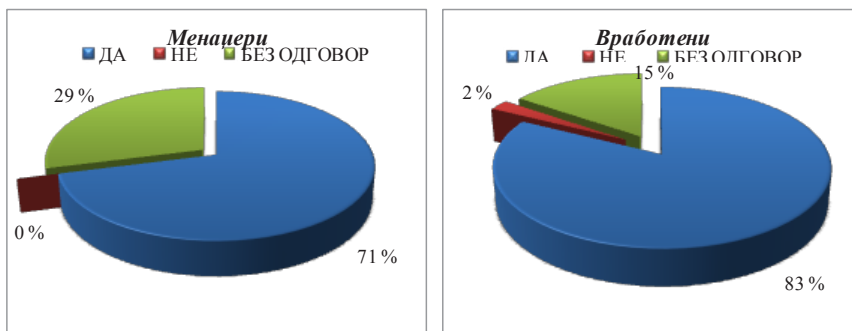
Доколку ги погледнеме резултатите од одговорите од двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на Коэффициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 8,245 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,199 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 8,245, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат. Коэффициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,199 што значи многу слаба поврзаност.

Додека пак, графичкиот приказ е следниот:



Слика 5.: Дали менаџерот правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените?

Figure 5. Does the manager correctly (pleasant, knowledgeable, professional, professional-kind) apply to the employees?

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот, се гледаат ставовите на менаџерите и вработените. Односно, по прашањето: Дали менаџерот правилно, пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените? 71 % од менаџерите одговориле позитивно, 29 % не се изјасниле за ова прашање, а ниту еден не дал одговор „НЕ“. Додека пак, 82 % од вработените одговориле со ДА, 3 % дале негативен одговор и 15 % се без одговор.

По третото прашање кое гласеше: *Дали менаџерот доволно се грижи за создавање етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?*, врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по  $\chi^2$ -тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелата 3 и Сликата 6.

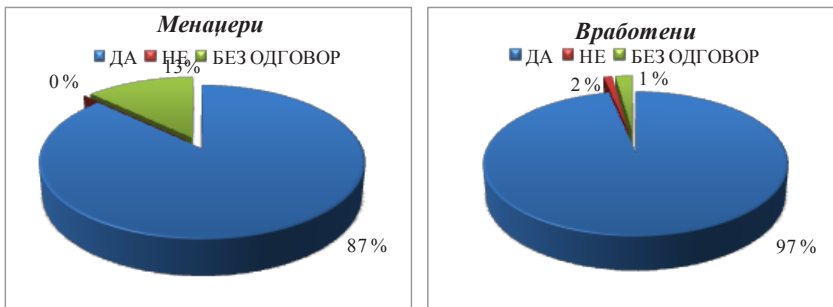


Табела 3.: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето: Дали менаџерот доволно се грижи за создавање етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?

Table 3.: View managers 'and employees' responses on the question: Does the manager take sufficient care of creating an ethical and positive organizational culture between employees and clients in your Bank?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали менаџерот доволно се грижи за создавање на етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?	Да	27	87	88	97
	Не	0	0	1	1
	Без одговор	4	13	2	2
	Вкупно	31	100 %	91	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 9,640					
C = 0,214					

Следи графички приказ:



Слика 6.: Дали менаџерот доволно се грижи за создавање етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?

Figure 6.: Does the manager take sufficient care of creating an ethical and positive organizational culture between employees and clients in your Bank?

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



$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 9,640 \text{ (пресметана вредност)}$$
$$C = 0,214 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $X^2$ -тестот изнесува 9,640, што е поголема од табличната вредност на  $x^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,214, што значи многу слаба поврзаност. Од табелата и графичкиот приказ гледаме дека 87 % од менаџерите одговориле потврдно на ова прашање, а 13 % негативно. Од вработените 97 % одговориле со „Да“, со „Не“ одговориле 1 %, остатокот од 2 % одговориле со „Не Знам“.

### Општи заклучоци од емпириското истражување

Иако, поголем дел од менаџерите се уверени дека во организацијата владее правилен менаџмент со човечките ресурси, 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 нивните одговори се попозитивни од одговорите на испитаните вработени.

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека различните погледи на испитаните менаџери и вработени ја потврдуваат и пресметките на вредноста на  $X^2$ -тестот за сите прашања, кои се движат повисоко од табличната вредност. Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека, *Успешното управување со човечките ресурси, освен до задоволување на интересите на вработените, ќе доведе и до ефикасно и ефективно постигнување на организацијските цели*, па затоа е потребно да се посвети поголемо внимание во континуираното оспособување на менаџерите за правилно менаџирање на човечките ресурси.

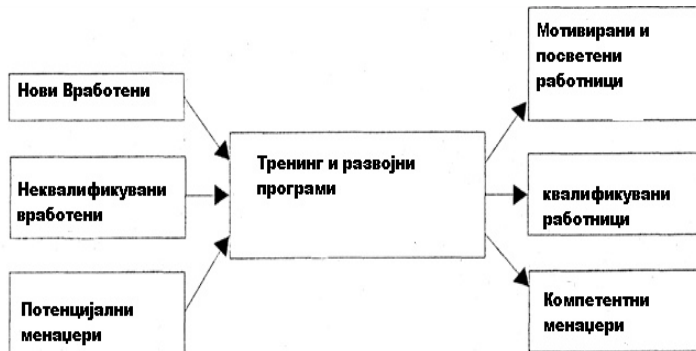
### Преферирање на активности за правилно управување на човечките ресурси во банкарскиот сектор

Основна цел на менаџментот на човечки ресурси е со вработените да се воспоставува долгорочен однос заснован на взаемен интерес во насока на припадност и мотивираност на вработените на банката. Вработените да имаат можност на постојан раст, развој на кариерата, стекнување искуство и личен развој<sup>17</sup>.

Управувањето со човечките ресурси е составен дел од севкупната деловна стратегија на банките. Со планирањето, следењето и реализацијата на развојот на вработените, банките сакаат да постигнат оптимално искористување на кадровските потенцијали. Минималните стандарди на управувањето со кадрите ги уредуваат областите, начинот и организацијата на работата потребни за спроведување на функцијата на управување со човечки ресурси во банката<sup>18</sup>. Минималните стандарди на управувањето со кадрите ги уредуваат областите, начинот и организацијата на работата. Почитувањето и спроведувањето на минималните стандарди влијаат на зголемување на конкурентноста и успешноста на Банките. Банката посебно внимание им посветува на луѓето, нивните знаења, потенцијали, способности, компетенции, вештини, однесување и вредности, коишто ја зголемуваат нивната ефикасност и како последица на тоа и успешноста на банката.

<sup>17</sup> Hunter, L., Pennsylvania, 1995, *How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective*, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania.

<sup>18</sup> <https://www.ukessays.com/essays/english-language/human-resources-management-in-commercial-bank-english-language-essay.php>



Слика 7.: Развој на кадри<sup>19</sup>  
Figure 7.: Employee development

Во банките се спроведува годишен разговор. Тој е клучен елемент за следење на кадрите и насочување на нивната кариера<sup>20</sup>. На сите вработени банката треба да им обезбеди професионален развој, а покрај тоа на одделни групи вработени треба да им се посвети поголемо внимание. Станува збор за оние вработени – кадри со потенцијал, коишто во споредба со останатите вработени покажуваат поголем потенцијал за развој и постигнуваат поголема работна успешност и се потенцијални кандидати за пополнување на клучните работни места. Банките посветуваат големо внимание на организациската клима. Со мерење на организациската клима банката добива информации за состојбата и промените на внатрешната средина во банката како целина и во одделните организациони единици. Резултатите од мерењата се споредуваат со просекот на пошироката и потесната средина. Едукацијата и оспособувањето и награда на вработените претставува составен дел од планираниот развој на вработените. Едукацијата ја дефинираме како: здобивање, создавање, развивање, применување и пренесување на знаење, со цел зголемување на интелектуалниот капитал и конкурентската предност на банката.

## Заклучок

Основа за успешен бизнис е разумно и ефективно управување со човечките ресурси. За разлика од претходните години, кога материјалните средства го сочинуваа најголемиот дел од пазарот, денес најголемиот дел од корпоративните вредности ги сочинуваат нематеријалните средства, а со тоа управувањето со човечките ресурси е еден од најважните фактори за успехот на корпорацијата. Квалитетни вработени се еден од клучните фактори за успешно функционирање на организацијата и затоа регрутирањето и селекцијата се едни од најбитните активности. Унапредувањето на вештините, знаењата и способностите на вработените, исто така има влијание во напредокот на организацијата, односно, доколку организацијата сака да напредува, мора постојано да инвестира во своите вработени.

Мотивацијата на вработените е, исто така, важен фактор. Мотивирано лице работи професионално и одговорно. Затоа, менаџерите за човечки ресурси треба да се погрижат да се создаде соодветна организациска култура и работна средина и понатаму да се мотивираат вработените. Основната функција на менаџментот на човечки ресурси во банките е да го олесни подобрувањето на работењето, мерено не само во однос на финансиските показатели на

<sup>19</sup>Извор: [http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/human-resources\\_management/training-and-development/meaning-training-development/](http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/human-resources_management/training-and-development/meaning-training-development/)

<sup>20</sup>Gitman S. (1996), Modern Banking in Theory and Practice, John Willy&Sons, Ltd Chichester.



оперативна ефикасност, туку и во поглед на квалитетот на обезбедените финансиски услуги. Ниту една организација не може успешно да работи доколку нема квалитетни човечки ресурси. Ова тврдење е особено значајно за банки и други услужни организации во кои голем број вработени секојдневно доаѓаат во контакт со клиенти. Затоа, доколку во банките соодветно се управува со човечките ресурси, тие стануваат клучен фактор за подобрување на деловните резултати и постигнување конкурентска предност.

### Користена литература

Bartel, A. P., 2004, “*Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking*“. Industrial and Labour Relations;

Д-р Бојациоски, Д., Скопје, 2009, “*Менаџмент на човечки ресурси*“, Економски факултет;  
Bratton, J. & Gold, J., Great Britain, 1999, “*Human resource management*“, Theory and Practice, MacMillan Business;

Gitman S. (1996), *Modern Banking in Theory and Practice*, John Wilwy&Sons, Ltd Chichester;  
McGregor D., Chicago, 1964, “*The human side of enterprise*”: University of Chicago;

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., Зарѐб, 2006, “*Менаџмент људских потенцијала*“. 3. изд. Zagrebacka skola ekonomije i managementa;

Petković M., Jovanović M., Beograd (2002), “*Organizaciono ponašanje-novi concept*“, MegaTrend;

Renee West, SHRM-SCP, PHR. Ohio, 2014, “*Human Resources Manager*“. New Philadelphia;

Svetlik, I. et al., Ljubljana, 2010, *Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia*, Review of International Comparative Management, University of Ljubljana;

Torrington, D., Hall, I., Taylor, S. Нови Сад, 2004, “*Менаџмент људских ресурса*“, пето издање;

Fontaine, C., Boston, 2007, *Mergers & Acquisitions: Understanding the Role of HRM*, Northeastern University, College of Business Administration;

Hall T., New York, 1991, “*Personnel management*“, Prentice Hall Inc.;

Hunter, L. Pennsylvania, 1995, *How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective*, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania;

Шушњар, Ш. Г., Зимања, В., Суботица, 2005, *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Суботица;

Wihrich H., Koontz H., Zagreb, 1994, “*Menadžment*“, Mate d.o.o.;

<http://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resource-management-is-important-for-banks-1464354319-1>, март 2018;

[http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/human-resources\\_management/training-and-development/meaning-training-development/](http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/human-resources_management/training-and-development/meaning-training-development/), март 2018

<https://www.ukessays.com/essays/english-language/human-resources-management-in-commercial-bank-english-language-essay.php>, мај 2018.





**„Креирање на супериорни вредности на компанијата преку развиен маркетинг концепт“**

**Надица Димитрова<sup>1</sup>, Проф. д-р Трајко Мицески<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Македонија  
[nadka90@yahoo.com](mailto:nadka90@yahoo.com)

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

**Краток извадок**

Во пирамидата на успехот на едно претпријатие, активностите за креирање и имплементирање на маркетинг стратегија е најважната одлука која ја донесува менаџментот. Создавање вредност и единственост во бизнисот, значи огромна и реална конкурентна предност на пазарот. Секоја компанија се стреми кон креирање супериорна вредност на пазарот.

Во современото деловно опкружување, компаниите работат во многу брзи, комплексни и непредвидливи средини и во услови на голема конкуренција. За да опстанат во таква средина, тие мораат да креираат вредност за своите производи преку развиен маркетинг концепт за да можат, покрај тоа што ќе ги задоволат барањата на потрошувачите, за себе да обезбедат конкурентска предност, но и зголемен профит.

Една од целите на претпријатието е да имплементира маркетинг стратегија која пак ќе ги оствари финалните маркетинг цели на кои се стремат маркетинг менаџерите. Со инкорпорирање на сите маркетинг активности во една стратегиска структура, се создаваат можности за да се дојде до саканата пропорција на бизнисот. Успехот на бизнисот зависи од привлечноста на дејноста во која конкурира и нејзината позиција во рамки на соодветната дејност.

**Клучни зборови:** стратегија, концепт, маркетинг, вредност, бренд, имиџ, тренд, Интернет, еволуција, компанија, потрошувачи, успех.

**“Creating superior company values through developed marketing concept”**

**Nadica Dimitrova<sup>1</sup>, prof. Trajko Miceski, PhD<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
[nadka90@yahoo.com](mailto:nadka90@yahoo.com)

<sup>2</sup>Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

**Abstract**

In the enterprise's pyramid of success, the activities for creating and implementing a marketing strategy is the most important decision taken by management. Creating value and uniqueness in business means a huge and real competitive advantage on the market. Each company strives to create superior value on the market.

In the modern business environment, companies operate in very fast, complex and unpredictable environments and in conditions of great competition. In order to survive in such an environment, they have to create value for their products through a developed marketing concept so that they can, in addition to meeting the demands of consumers, provide for their competitive advantage as well as increased profit.

One of the goals of the company is to implement a marketing strategy that will achieve the final marketing goals that marketing managers aspire to. By incorporating all marketing activities into one strategic structure, opportunities are created to reach the desired proportion of the business. The success of the business depends on the attractiveness of the activity in which it competes and its position within the respective activity.

**Key words:** strategy, concept, marketing, value, brand, image, trend, internet, evolution, company, customers, success.



## Вовед

Маркетингот ги пресретнува и задоволува одредените потреби на луѓето. Маркетингот се занимава со идентификување и задоволување на човечките и социјалните потреби. Претставува високо развиен и определен систем на мисли и практика кои се карактеристични за периодот на развојот на пазарната економија. Маркетингот не смее да се набљудува само како бизнис практика, туку и како социјална институција.

Погледот на маркетингот од социјален аспект укажува дека тој е општествен процес со кој поединците и групите го добиваат она што им треба и го сакаат преку создавање, нудење и размена на производи или услуги од други луѓе. Менаџерската дефиниција, пак, го опишува маркетингот како „уметност за продажба на производи“. Маркетинг е процес на планирање и извршување на концепцијата, цените, промоцијата и дистрибуцијата на идеи, стоки и услуги со цел да се создадат размени кои ги задоволуваат индивидуалните и организациски цели. Промените се случуваат забрзано, веќе денес е поразлично од вчера и утре ќе биде уште поразлично.

Продолжувањето на стара стратегија е многу ризично, затоа успешните компании треба да внимаваат на три сигурности:

1. Глобалните сили ќе продолжат да влијаат врз бизнисот и животот на сите;
2. Технологијата ќе продолжи да напредува и да нè зачува;
3. Ќе има континуиран притисок кон дерегулација на економскиот сектор.

Затоа, во ова време на стопанисување, исполнето со сè позаострена конкуренција, невозможно е да се опстане на пазарот, а особено на меѓународниот пазар, доколку претпријатијата не се одликуваат со диверзифицирани производи со квалитет и конкурентски цени.

Пазарот радикално се менува како резултат на големите сили, како што се технолошкиот напредок, глобалната изолација и дерегулацијата. Овие сили создадоа нови однесувања и предизвици на купувачите. Тие покажуваат поголема чувствителност на цените во нивната потрага по вредност и забележуваат помалку разлики во производите, при тоа добивајќи детални информации за производите од Интернет и други извори, купувајќи поинтелигентно и поисплатливо.

## Цели и мисија на маркетингот

Целта на маркетингот е *купувачот*, односно суштината на маркетинг концептот е задоволување на купувачите подобро отколку што тоа го прави конкуренцијата. Преку анализата и задоволувањето на потребите и желбите на клиентите се создаваат нови потреби и се стимулираат купувачите на поголемо и почесто купување, со цел претпријатието да профитира.

Затоа, основна цел на менаџментот е да се преточат бизнис целите во маркетинг цели. Со тоа ќе се одговори зошто е потребен маркетингот во одреден бизнис и која е крајната мисија на претпријатието.

На пример, доколку една бизнис цел е зголемување на профитот за 25 %, маркетинг целите ќе бидат<sup>1</sup>:

- Зголемување на влезот во продажната инка;
- Одржување на продажната инка секогаш да биде полна;
- Зголемување на стапката на конверзија на потенцијални потрошувачи во купувачи;

<sup>1</sup> <http://www.pretpriemac.com/biznis-plan-marketing-strategija>





- Зајакнување на брендот.

Доколку маркетингот на една компанија им понуди на купувачите нешто што им е потребно, а тоа не можат да го најдат на друго место, тогаш маркетингот е во потполност успешен.

Големите компании кои успешно применуваат маркетинг стратегии ориентирани кон клиентите, често се фокусираат на три области: задоволството на корисниците, искуството на вработените и системските фактори кои придонесуваат за одржување на состојба која го промовира задоволството на клиентите и вработените.

### **Улогата на маркетингот во компанијата за правилен настап на пазарот**

*„Веќе не е доволно да ги исполните барањата на клиентите. Сега е потребно да ги воодушевите“<sup>2</sup>.*

Маркетингот постои за да им помогне на организациите да разберат, допрат и испорачаат вредност на своите клиенти. Од таа причина, клиентот се смета за камен-темелник на маркетингот.

Претходно е истакнато дека централната цел на маркетингот е да им помогне на организациите да ги идентификуваат, задоволат и задржат своите клиенти. Овие три активности ги поставуваат темелите за она што стана стратешки императив во современиот маркетинг: управување со односите со клиентите. Во оваа дигиталната ера, идејата за градење односи помеѓу клиентите и компаниите може да изгледа и вообичаена. Но, само во последниве децении технологијата им овозможи на компаниите да ги фатат и искористат информациите за своите клиенти во толку голема мера и на такви значајни начини. Интернетот и дигиталните социјални медиуми создадоа нови платформи за корисниците и продуктите да најдат и да комуницираат еден со друг.

Кога зборуваме за одлуки, во маркетинг светот важи правилото дека добрите одлуки кои што се спроведуваат брзо, се подобри од одличните одлуки кои што се спроведуваат бавно, бидејќи конкуренцијата може да стапи во акција<sup>3</sup>.

### **Значајноста на Управување со односите со клиентите (CRM) за компанијата**

Човечкото однесување во процесот на донесување одлуки е мета на голем број истражувачи и специјалисти. Процесот на донесување одлуки околу купувањето е сложен процес кој се состои од осум стадиуми<sup>4</sup>:

Почетниот чекор во процесот на купување претставува појавата на потреба, која потрошувачот сака да ја задоволи. Следанта фаза е препознавање или идентификување на видот и природата на потребата, а со тоа и видот на потребниот производ или услуга. Успешните компании настојуваат да извршат групирање на комплементарните производи и да ги поттикнат потрошувачот на купување. После фазата на препознавање, следува фазата на вклучување на потрошувачот во процесот на донесување одлука за купување, односно фазата на ниво на вклученост. Се подразбира количината на време и напор, кои потрошувачот ги инвестира во процесот на купување. Четвртиот стадиум подразбира собирање на информации и идентификување на алтернативите поврзани со остварување на купувањето. Потрошувачите кои уживаат во процесот на купување, ќе поминат повеќе време во активно истражување и собирање информации. Во процесот на прибирање информации, влијаат голем број на ситуациони фактори, меѓу кои се големиот број конкурентски брендови, различни можности за остварување на купувањето како и ограниченото време кое им е на располагање. Петти стадиум претставува евалуација на

<sup>2</sup> Quote by Philip Kotler- Father of Modern Marketing.

<sup>3</sup> Стратегиски маркетинг, Проф. д-р Трајче Мицески, Штип, 2013 год, стр. 87.

<sup>4</sup> Gilbert, D., “Retail Marketing Management“, Harlow, England, 2003.



алтернативите кој се дефинира откако ќе бидат собрани информациите. Се работи за комплексен чекор, кој го компарира она што компанијата го нуди од една страна и она што потрошувачот го очекува да го добие со употребата на производот. Шести стадиум од процесот претставува донесување одлука за купување. Овој чекор претставува делумно решавање на проблемот на почетокот од овој процес. Одлуката е резултат на претходно спроведените чекори, низ процесот на евалуација и компарација на алтернативите, како и избор на најприфатливата понуда, трговска марка и начинот на купување.

Откако одлуката ќе биде донесена, потрошувачот влегува во акција за остварување на купувањето како седми стадиум. Последен, осми стадиум е пост-купувното однесување на потрошувачите, односно чувството кое тоа купување го предизвикало во самиот купувач. Доколку производот ги исполнил неговите очекувања, потрошувачот е задоволен. Многу е важно потрошувачот, после остварените активности на размена со компанијата, да носи во себе одреден став спрема таа размена и спрема компанијата и да не биде рамнодушен.

Во зависност од споменатите фактори кои влијаат врз процесот на купување, однесувањето на потрошувачите може да се класифицира во три групи<sup>5</sup>:

1. Функционално однесување на потрошувачите кое е временски функционално и временски ефикасно. Тоа е рутинско купување, со кое потрошувачот рационално, ефикасно и практично го троши времето наменето за купување;
2. Комплексно однесување на потрошувачите кое е временски одредено. Потрошувачот го остварува купувањето во моментот кога смета дека ги има сите потребни услови за тоа купување за да биде успешно. Комплексното купување подразбира планирање и купување на скапи производи кои ретко се купуваат;
3. Опуштено однесување на потрошувачите кое временски е неограничено. Тој не е ограничен со времето кое ќе го помине во купување, туку е заинтересиран за уживање во понудата која му се нуди на пазарот.

Управување со односите со клиентите (CRM) е најсилниот и најефикасниот пристап во одржувањето и создавањето на однос со клиентите. Управувањето со односите со клиентите не е само чист бизнис, туку и идеално силно лично поврзување во рамките на луѓето. Развојот на овој тип на сврзување го насочува бизнисот кон нови нивоа на успех.

Повеќето од претпријатијата на светско ниво имаат посветено посебен сектор за одржување на CRM системите и обрнуваат големо внимание на развивање софистицирани стратегии кои се вклучени во спроведувањето на управување со односите со клиентите.

Гледајќи во некои пошироки перспективи дадени подолу, лесно можеме да утврдиме зошто *Системот на управување со односите со клиентите* (CRM) е секогаш важен за една организација<sup>6</sup>:

1. *Системот на управување со односите со клиентите* (CRM) се состои од историски приказ и анализа на сите стекнати клиенти. Ова помага во намаленото пребарување и корелација со клиентите и ефикасно да ги предвидат потребите на клиентите и да го зголемат бизнисот;
2. *Системот на управување со односите со клиентите* (CRM) содржи детали од секој клиент, па затоа е многу лесно да се следи клиентот соодветно и може да се користи за да се утврди кој клиент може да биде профитабилен, а кој не;

<sup>5</sup>Gilbert, D., “Retail Marketing Management“, Harlow, England, 2003.

<sup>6</sup><https://managementstudyguide.com/importance-of-crm.htm> (The article is Written By “Prachi Juneja”)



3. Во *Системот на управување со односите со клиентите (CRM)*, клиентите се групирани според различни аспекти, според видот на бизнисот што го прават или според физичката локација и се распределуваат на различни менаџери на клиенти кои често се нарекуваат менаџери на сметки. Ова помага при фокусирање и концентрирање на секој клиент одделно;
4. *Системот на управување со односите со клиентите (CRM)* не се користи само за да се справи со постоечките клиенти, туку исто така е корисен за стекнување нови клиенти. Процесот најпрво започнува со идентификување на клиент и одржување на сите соодветни детали во CRM системот, кој исто така се нарекува „Можност за бизнис“. Сето ова е многу лесно и ефикасно направено од интегриран CRM-систем;
5. Најсилниот аспект на *Системот на управување со односите со клиентите (CRM)* е дека тој е многу ефективен. Предноста на пристоен имплементиран CRM-систем е дека има многу помалку потреба од хартија и рачна работа која бара помал кадар за управување и помали ресурси за да се справи. Технологиите што се користат за спроведување на CRM-систем се исто така многу евтини и мазни во споредба со традиционалниот начин на работење;
6. Сите детали во *Системот на управување со односите со клиентите (CRM)* се чуваат централизирано, што е достапно во секое време на прсти. Ова го намалува времето на процесот и ја зголемува продуктивноста;
7. Ефикасно справување со сите клиенти и обезбедување она што им е потребно на нив, го зголемува задоволството на клиентите. Ова ја зголемува можноста за добивање повеќе бизнис, што на крајот го подобрува протокот и профитот;
8. Ако клиентот е задоволен, тие секогаш ќе бидат лојални кон вас и ќе останат во бизнисот засекогаш, што ќе резултира со зголемување на клиентската база и конечно подобрување на нето-порастот на бизнисот.

Инсталирањето на *Системот (концептот) на управување со односите со клиентите (CRM)*, ја подобрува ситуацијата и им помага во предизвикувањето на новите начини на маркетинг и бизнисот на ефикасен начин. Затоа, за да се справи со сите бизнис потреби, секоја организација треба да препорача и користи полноправно CRM систем во ерата на бизнисот.

Карактеристично е да се напомене и тоа дека однесувањето на потрошувачите ги опфаќа и ставовите и степенот на задоволство на потрошувачите и по купувањето на производот<sup>7</sup>.

Притоа, со цел за поефикасно и поефективно управување со продажните акции, неопходно е да се изучува однесувањето на потрошувачите, така што компаниите би биле свесни за низа карактеристики во процесот на деловното работење, кои се под влијание на однесувањето на потрошувачите. Тие карактеристики се следните<sup>8</sup>:

- Индивидуалните потреби и мотиви на потрошувачите за остварување на купувањето;
- Начини на влијанија на демографските промени во процесот на купување;
- Ефекти од разновидни промотивни тактики;
- Процесот на донесување одлука за купување, и неговата комплексност;
- Перцепција на ризикот од страна на учесниците во процесот на купување;
- Сегментирање на пазарот врз база на некои заеднички карактеристики на однесувањето на потрошувачите.

Секое претпријатие настојува да изгради маркетинг стратегија која не само што ќе ги задржи постојните, туку ќе привлече нови потрошувачи. Поаѓајќи од тоа,

<sup>7</sup>Maricic, B., „Ponasanje potrosaca, Centar za izdavacku detalnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2005, str. 14.

<sup>8</sup> Gilbert, D., „Retail Marketing Management, Pearson Education Limited“, 2003, str. 46.



однесувањето на потрошувачите и развивајќи цврст однос со нив е еден од најбитните моменти во бизнис светот. Компанијата треба да биде свесна дека овој процес на привлекување, задржување и развој, односно создавање на лојални потрошувачи кои ќе бидат задоволни од продуктите е клучен за компанијата. Секоја интеракција не треба да се сфаќа како завршна фаза, туку почеток на нова соработка меѓу компаниите и потрошувачите. При самото воспоставување на тој однос потребно е да се наведат и следните аспекти<sup>9</sup>:

- Треба да се комуницира со клиентите и да му се наведат јасните цели;
- Не треба да се прашува потрошувачот за истото повеќе пати;
- Интеракција треба да се спроведува меѓу два избори на потрошувачите;
- Развој и управување на односи со клиенти;
- Кога се реализира интеракција потребно е да се започнува со потрошувачите, а не на прозиводот;
- Интеракцијата треба да биде лична и прилагодена на специфични купувачи;
- Мора да се утврди дали потрошувачот сака да комуницира;
- Подобрно е да се користи Принципот на масовно прилагодување со цел да се намалат трошоците на интеракција и личен тип на порак;
- Приватноста на потрошувачите мора да биде заштитена;
- Да се земе предвид времето на купувачите бидејќи не можат сите купувачи да научат одеднаш.

Без разлика на природата на потрошувачите, производите и услугите, најзначајно прашање за маркетинг менаџерите е како да се изградат, развијат и негуваат односите со потрошувачите. Токму ова е задача на системот за менаџирање на односите со потрошувачите. Самиот стратемски пристап на концептот на *Управување со односите со клиентите* (CRM), може да се дефинира како форма на напорот фокусиран на задоволување и задржување на потрошувачите.

Се развива стратемски концепт кој се состои од следните пет чекори<sup>10</sup>:

- Анализа на јазот меѓу постојното и посакуваното однесување;
- Утврдување на активностите кои треба да се направат за да се затвори тој јаз;
- Формулирање на програма на користи кои ги задоволуваат потребите на потрошувачите во рамки на сегментот, а ќе бидат подредени во редослед кој ќе ја одрзува нивната важност;
- Формулирање на план на комуникација за модифицирање на однесувањето на целните групи потрошувачи;
- Следење на перформансите и доколку е потребно, промена на постоечката стратегија.

Воспоставувањето на овој систем бара ангажираност на сите сектори во претпријатието кои се поврзани со потрошувачите. Овој систем ќе биде функционален само доколку сите вработени, процесите и технологијата работат во синергија и во насока на намалување на трошоците, а зголемување на профитабилноста.

Разбирањето на корисничкото искуство на мобилните уреди е од витално значење за секој продавач да ја максимизира ефикасноста на нивната кампања. Повеќето потрошувачи сега имаат постојано поврзување – без разлика дали тоа е од современите телефони, таблети или компјутери и тие се секогаш на слободна линија или слободно поврзување. Онлајн шопинг на мобилни телефони има застарена работна околина за прв пат - 52 % од посетите на веб-сајтови сега се направени преку мобилен, додека 36 % од

<sup>9</sup>Јаковски, Б., и Ристевска-Јовановска, С., „Однесување со потрошувачите“, Скопје, 2001 год., стр. 105.

<sup>10</sup>Vavra, T., Customer Satisfaction Measurement Simokufied, ASQ Quality Press, Milwaukee, 2002, str. 171-195.



онлајн продажбата во Велика Британија сега се завршени на паметен телефон или таблет<sup>11</sup>.

Стратегиите на Концептот на *управување на односите со клиентите* (CRM) можат да се групираат во три главни типови<sup>12</sup>:

*Формални програми* – каде однесувањето на клиентите е отворено; управувано преку награди;

*Маркетинг на животен циклус* – каде однесувањето на клиентите се води преку ангажирање со клиентот во вистинско време, на пр. Програма за добредојде на брендот;

*Пристап за ангажирање на клиенти* – каде однесувањето на клиентите се води преку содржини и разговори кои ги одразуваат интересите на клиентите, односно со персонализирана содржина.

Се разбира, Концептот на *управување на односите со клиентите* (CRM), исто така, може да биде поширока комбинација од наведените стратегии.

Компаниите кои ќе успеат да влијаат врз потрошувачите и на нивното мислење, ќе профитираат. Мислењето на луѓето во врска со однесувањето се базира врз нивните верувања и чувства за предметот на однесувањето. Во случаите кога предметот е поврзан со позитивни чувства, однесувањето станува позитивно.

### **Маркетинг концепт за позиционирање и пласирање**

Позиционирањето не се однесува на самиот производ, туку на она што производот го *претставува во свеста на потрошувачот*. Положбата на пазарот е одредена од факторите и параметрите значајни за потрошувачите, кои тие во суштина и ги избираат. Ако претпријатието може да се позиционира на таргетираните пазари со супериорна вредност, било да е тоа преку пониски цени или преку поголеми бенифиции кои ќе ги оправдат високите цени, тоа се здобива со предност пред конкуренцијата<sup>13</sup>.

Во пракса е познато дека секое претпријатие не може да најде можности за диференцирање на своите понуди со кои ќе се здобие со предност пред конкурентите. Затоа мора да прифати реална стратегија на позиционирање која ќе ги задоволи потребите на нивните целни пазари, имајќи ги предвид целите на претпријатието, субсегментите на пазарот, конкуренцијата, плановите на проширување, личните потреби, типот на завршената работа, типот на клиентите и бројот на клиентите.

Позиционирањето е клучен елемент за една компанија, маркетинг менаџерите не смеат да го остават позиционирањето во рацете на судбината. Денес, потрошувачите се оптоварени со сè повеќе производи, информации, па дури запознаени со детали во врска со компаниите, нивниот имиџ и историја. Тие не можат одново да го проценуваат производот и да донесуваат различен впечаток секогаш кога ќе го видат. Позиционирањето е чин на дизајнирање на понудата (производ, услуга, компанија) која што ја претставува сликата во умот на потрошувачот.

Добро познатите производи генерално имаат посебна позиција во умот на клиентите. Кока Кола, на пример, ја држи позицијата на најголемата светска компанија за безалкохолни пијалаци. За да се натпреварува против овој вид позиција, ривалот може да ја зајакне сопствената актуелна позиција во умот на потрошувачот, да ја зграпчи ненаселената позиција, да го намести или репозиционира натпреварувањето или да ја промовира идејата дека е во клубот со најдобри<sup>14</sup>.

### **Конкурентска предност**

<sup>11</sup> <https://www.theguardian.com/business/2014/sep/02/online-shopping-mobiles-overtakes-desktop>

<sup>12</sup> <https://www.smartfocus.com/en/blog/importance-contextualization-customer-relationship-management>

<sup>13</sup> Trout, J. (1969), "Positioning" is a game people play in today's me-too market place", *Industrial Marketing* Vol. 54, No. 6, str. 51-55.

<sup>14</sup> Al Ries and Jack Trout, *Positioning, The Battle for your mind* (New York: Warner Books, 1982).



Конкуренцијата претставува натпревар помеѓу најмлаку два субјекта, поединци, групи, компании или други организации. Во бизнисот, конкуренцијата се појавува кога најмлаку две компании нудат ист или сличен производ/услуга на пазарот. Конкуренцијата меѓусебно се натпреваруваат за што е можно повеќе клиенти, а целта е да им испорачаат производ или услуга според нивните желби и потреби. Секоја компанија мора добро да го познава пазарот на кој продава, да ги знае навиките на своите клиенти, како и конкурентите со кои се соочува. При анализа на конкуренцијата, првиот чекор е секогаш идентификување на конкуренцијата преку изнаоѓање одговор на прашањето – Кои се моите конкуренти? Штом се идентификуваат конкурентите, неопходно е да се утврдат нивните цели и кон што се стремат во иднина. При анализа на таканаречените ривали, неопходно е да се оценат и слабите и силните страни на конкурентите и да се изгради став кон нив<sup>15</sup>.

Терминот *конкурентна предност* се однесува на способноста стекната преку атрибути и ресурси за да се изврши на повисоко ниво од другите во истата индустрија или пазар<sup>16</sup>. Во бизнисот, конкурентна предност е атрибутот кој ѝ овозможува на организацијата да ги надмине своите конкуренти. Конкурентната предност мора да биде нешто одржливо, нешто кое ќе овозможи опстојување подолг временски период. Конкурентната предност е потпора која бизнисот ја има над своите конкуренти. Ова може да се добие со тоа што на клиентите им нуди подобра и поголема вредност. Рекламирање производи или услуги со пониски цени или повисок квалитет на потрошувачите. Целните пазари ги препознаваат овие уникатни производи или услуги. Намалувањето на цени, обично не се смета за конкурентска предност доколку претставува привремено решение за привлекување на нови купувачи. Но, доколку имаме иновација во производствениот процес и соодветно управување со трошоците и на таков начин се обезбедат пониски трошоци од конкуренцијата, а со тоа и пониска продажна цена на вашите производи и/или услуги, тоа ќе претставува конкурентска предност за вашиот бизнис. „Се вели дека фирмата има конкурентна предност кога спроведува стратегија за создавање вредност што не се спроведува истовремено од некој актуелен или потенцијален играч“<sup>17</sup>.

Секоја претприемачка фирма мора да има стратегија која ќе обезбеди надминување на конкуренцијата и во исто време да има тактики кои ќе обезбедат извршување на таа стратегија. Кога станува збор за градење на конкурентна предност, потребно е добра и исцрпна анализа и истражување на конкуренцијата како и понатамошно следење за постојано и брзо прилагодување на стратегиите, тактиките и активностите кои ги користат за обезбедување на конкурентна предност.

Компаниите треба да дојдат до информации за силата и слабостите на своите конкуренти по пат на рангирање на карактеристиките на производите/услугите на своите конкуренти. Прашања кои ќе ни помогнат да ја идентификуваме конкуренцијата, се следниве<sup>18</sup>:

- Каде се наоѓа конкурентот?
- Колкава е неговата годишна продажба?
- Кои се неговите клучни луѓе?
- Дали компанијата е приватна или државна сопственост?
- Кои производи/услуги се клучни за генерирање профит?
- Какви се нејзините производи/услуги во споредба со вашите, во поглед на квалитетот, функционалноста, дизајнот и останатите критериуми?
- Која е нејзината ценовна структура?

<sup>15</sup> <https://bi.mk/shto-e-konkurencija>

<sup>16</sup> Кристенсен и Фаеј, 1984, Кеј, 1994, Портер, 1980, цитирано од Чакарги и Линч 1999, стр. 45.

<sup>17</sup> Barney, 1991, цитиран од Clulow et al. 2003, стр. 221.

<sup>18</sup> Рафајловски Ѓорѓи, Прирачник за изработка на бизнис план „ЗА ПОЧЕТНИ БИЗНИСИ“, Издавачи, Центар за развој на бизниси БСЦ Битола, Бизнис Инкубатор Битола, стр. 515.

- Кои се нејзините маркетиншки и промотивни активности?
- Кои се нејзините извори и патишта за набавка на производи или материјали?
- Кои се нејзините деловни партнери и клиенти?
- Дали компанијата се шири или своето работење го фокусира на еден потесен дел на пазарот?

Кога една фирма ќе успее да обезбеди конкурентна предност на пазарот, таа е способна да диктира сопствени цени. Во планот за маркетинг, менаџерскиот тим на компанијата ги идентификува новите пазари во кои компанијата може да влезе и да добие основа пред конкурентите да прават – понекогаш се нарекува „прва на пазарот“ предност. Ефективното маркетинг планирање бара способност да ги избере потенцијално најпрофитабилните можности меѓу многуте достапни можности. Тоа се однесува повеќе на поголемите компании, додека малиот бизнис гради конкурентска предност преку обезбедување подобра севкупна вредност за купувачите отколку конкурентите. Сопственик на мал бизнис мора да има силно разбирање на потребите на своите клиенти. Во текот на годишниот процес на планирање, сопственикот на бизнисот и нејзиниот менаџерски тим развиваат маркетинг планови за да ги максимизираат приходите кои произлегуваат од оваа предност.

Долгорочниот успех во бизнисот бара изградба на одржлива конкурентска предност – онаа што и понатаму, и покрај новите конкуренти кои влегуваат на пазарот, или постојните конкуренти, ги подобруваат сопствените производи или услуги.

### Избор на стратегиски опции за обезбедување на конкурентна предност

Успешно спроведените стратегии ќе ја подигнат фирмата до супериорни перформанси, олеснувајќи ја фирмата со конкурентна предност за да ги надминат тековните или потенцијалните играчи<sup>19</sup>.

Секој бизнис продава некаков вид вредност за своите потрошувачи. Компанијата мора да открие која е таа вредност која е подобра од конкурентите и како ќе ја дистрибуира таа вредност на подобар начин од конкуренцијата. Како тактики можеме да ги издвоиме:

- Обезбедување пониска цена на вредноста;
- Обезбедување побрза испорака;
- Издвојување подобар квалитет;
- Обезбедување подобра услуга.

Потребно е претпријатието да е способно да ја разбере свеста на конкурентот за да го предвиди неговиот чекор или пак реакција. Затоа, секој конкурент има различна филозофија и стратегија во справувањето со конкуренцијата, како и соодветна внатрешна култура.

Поголемиот број конкуренти припаѓаат на една од четирите категории<sup>20</sup>:

- *Опуштен конкурент* – кој не реагира брзо или доволно силно на потезите на ривалите. Опуштениот конкурент можеби мисли дека купувачите му се верни, можеби се спори во препознавање на потезите или им недостигаат финансиските средства за реакција;
- *Селективен конкурент* – конкурент кој реагира само на одредени видови напад. Може да одговори на намалување на цените, но не и за зголемување на трошоците за огласување;

---

<sup>19</sup> Passemard и Calantone, 2000, стр. 18.

<sup>20</sup> Philip Kotler, Marketing Management, 9th Edition.



- *Конкурент тигар* – реагира брзо и силно на кој било напад на негов терен. Конкурентот тигар испраќа сигнали до другите компании дека за нив е подобро да не го напаѓаат, затоа што е подготвен да се бори до крај;
- *Непредвидлив конкурент* – конкурент кој не покажува предвидливи модели на реагирање. Таквиот конкурент може, но не мора да возврати во одредени пригоди. Нема начин да се предвиди оваа одлука врз основа на економската ситуација, минатото или нешто друго.

Компаниите мора да ја препознат стратегијата, целите, силата и слабостите како и вообичаените реакции на своите конкуренти за да можат соодветно да ги усогласат своите производни, промотивни и продажни сили.

Изборот на стратешката опција за конкурентската предност треба да биде во согласност со постоечката стратешка ситуација на целта на пазарот и стратешка позиција на претпријатијата на него. Во тој поглед се преферира користење на пет критериуми и тоа<sup>21</sup>:

1. Диферентната предност или тоа мора да биде нешто што потрошувачите многу го почитуваат, а му недостига на конкурентските претпријатија. Обично се заснова на добрата усогласеност помеѓу интерните сили и екстерните можности;
2. Вториот критериум е одржливоста која укажува дека одбраната стратегија мора да биде активна, за да не можат конкурентите брзо да реагираат во периодот додека претпријатието ја стекнува предноста на целниот пазар;
3. Третиот критериум е правременоста на примената на стратегијата на целниот пазар. Пазарот би требало да биде подготвен за појавување на нови стратегии и атрактивен за настап врз основа со понудата на потрошувачите;
4. Следен критериум е изводливоста – мора да биде усогласен не само со пазарните можности, туку и со потенцијалот на претпријатието;
5. Петтиот критериум е спроведливоста – кој укажува дека е потребно да се има критична маса со потребните извори, а пред сè, потребна е силна финансиска позиција за примена на стратегијата.

Начинот на кој што претпријатието ќе ја испорача вредноста која што потрошувачот ја бара е клуч за остварување и одржување на конкурентската предност.

### Емпириско истражување

Во современото деловно опкружување компаниите работат во многу брзи, комплексни и непредвидливи средини и во услови на голема конкуренција.

Една од целите на претпријатието е да создаде маркетинг стратегија која пак ќе ги оствари финалните маркетинг целите кон кои се стремат маркетинг менаџерите.

Оправданоста на ова истражување непосредно произлегува од целта која аналитички го истражува маркетинг концептот во организацијата.

Предмет на истражување во овој магистерски труд е согледувањето на улогата на маркетингот во една компанија, во остварување на конкурентска предност.

Во истражувањето се опфатени компании, менаџери и вработени, а заклучните согледувања ќе бидат претставени врз база на добиените податоци преку претходно изготвен анкетен прашалник со нивно анализирање и обработка.

Како основна цел на ова истражување се јавува потребата од прикажување на реалната состојба на глобалниот пазар и претпријатијата кои користат различни стратегии за да добијат конкурентска предност и управувањето од страна на менаџерите, со цел зголемување на перформансите на организацијата.

<sup>21</sup> Ferrel C.O et al. (1994), Marketing Strategy, South-Western Publishing Company, Cincinnati str. 113.





Со разработување на општата и поединечните цели на истражувањето, ќе се согледаат и изборите кои ги имаат менаџерите за пристап на пазарот и за креирање модел за градење на супериорна вредност.

Основната или главната хипотеза се заснова на тврдењето дека:

*Доколку се имплементира соодветен маркетинг концепт во претпријатието, со земање предвид и на мислењата на вработените и на потрошувачите, тогаш истиот ќе придонесе за креирање на супериорни вредности и подобрување на перформансите и постигнување на повисоки деловни резултати.*

Поради целосна опфатеност на процесот на истражување, најпрвин се пристапува кон определување на целта на истражувањето, како и дефинирање на проблематиката врз која ќе се постават хипотези и ќе се претстават истражувачките резултати.

Во рамките на истражувањето, поради широката опфатеност на предметот на истражување но заради исполнување на целите, ќе се применат квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи како што се: Анализа, Анкета, Компарација и Статистика.

### Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање по истите

Како што е претходно наведено, емпириското истражување е извршено со примена на анкетен прашалник кој се состои од три групи на прашања со по три понудени одговори на три групи на испитаници (менаџери, вработени и купувачи).

Добиените одговори од анкетираниите испитаници најпрво се групирани според припадноста, а потоа се претставени табеларно и графички. За секое прашање е извршена пресметка на  $\chi^2$  тестот и Коефициентот на контингенција кои даваат одговор за тоа колку македонските претпријатија вршаат креирање на супериорни вредности на компанијата преку развиен маркетинг концепт.

На крај се изнесени заклучни согледувања врз основа на обработените податоци.

Во табелите што следуваат се сумирани одговорите на трите групи испитаници (менаџери, вработени и потрошувачи) по прашањата од анкетниот прашалник. *Првото прашање гласеше: Дали при формулирањето на маркетинг стратегијата треба да се земаат предвид мислењата на вработените и потрошувачите? И истото, но во иста насока соодветно и посебно беше формулирано за сите три групи на испитаници: менаџерите, вработените и потрошувачите.*

Добиените одговори се дадени во Табела 1.

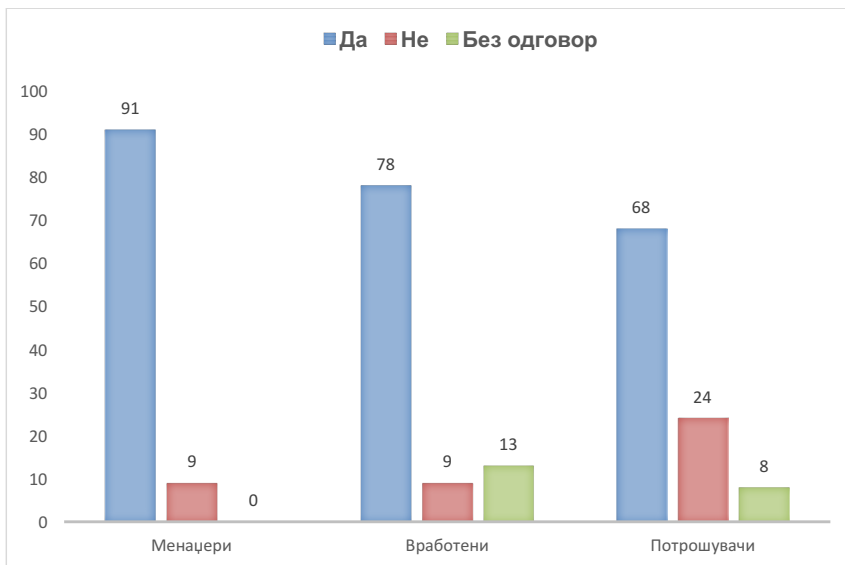
Табела 1.: Дали при формулирање на маркетинг стратегијата, се земаат предвид мислењата на вработените и потрошувачите?

Table 1.: Does the formulation of the marketing strategy take into account the opinions of employees and consumers?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Дадени одговори					
		Поединечни одговори					
		Менаџери		Вработени		Потрошувачи	
Вредност	%	Вредност	%	Вредност	%		
1. Дали при формулирањето на маркетинг стратегијата, треба да се земаат предвид мислењата на вработените и	Да	31	91	61	78	73	68
	Не	3	9	7	9	26	24
	Без одговор	0	0	10	10	8	8
	Вкупно	34	100	78	100	107	100
					%		%

**Пресметаниот  $\chi^2$ -тест помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 13,815**

Следи графичкиот приказ:



Слика 1.: Дали при формулирање на маркетинг стратегијата, се земаат предвид мислењата на вработените и потрошувачите?

Figure 1.: Does the formulation of the marketing strategy take into account the opinions of employees and consumers?

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека по поставеното прашање Дали менаџерот смета дека при формулирањето на маркетинг стратегијата, треба да се земаат предвид мислењата на вработените и потрошувачите и при тоа 91 % од испитуваните менаџери одговориле со да, а 9 % од вработените и 68 % од потрошувачите одговориле така. Додека пак со не одговориле 9 % од менаџерите, 9 % од вработените и 24 % од потрошувачите. Со без одговор останале 13 % и 8 % од потрошувачите, а ниеден од менаџерите.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 13,815, а додека пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и потрошувачи изнесува: 13,815.

Со тоа не се потврдува поставената хипотеза. Доколку се имплементира соодветен маркетинг концепт во претпријатието, со земање предвид и на мислењата на вработените и на потрошувачите, тогаш истиот ќе придонесе за креирање на суперIORни вредности и подобрување на перформансите и постигнување повисоки деловни резултати.



Второто прашење гласеше: Дали организацијата (претпријатието) има организирано стратешко позиционирање на производите? И ова прашање посебно беше формулирано за сите три групи на испитаници: менаџерите, вработените и потрошувачите.

Добиените одговори се дадени во Табела 2.

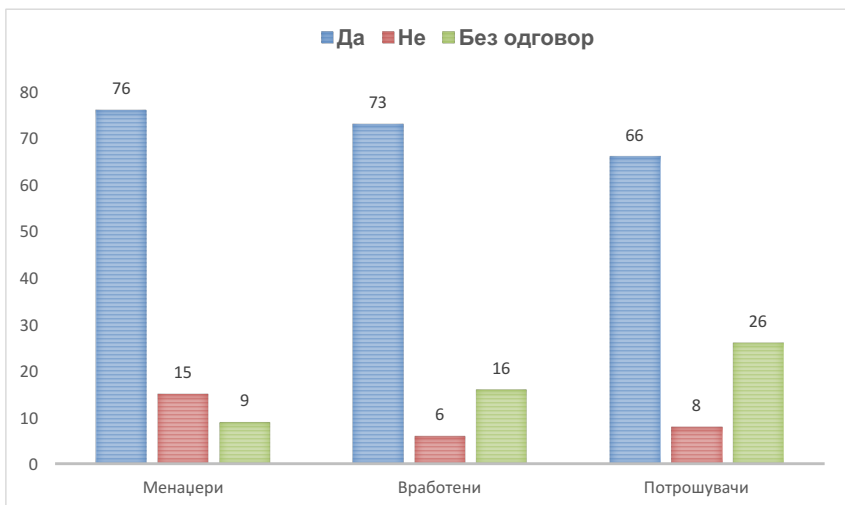
Табела 2.: Дали организацијата (претпријатието) има организирано стратешко позиционирање на производите?

Table 2.: Does the organization (the enterprise) has organized strategic product positioning?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Дадени одговори					
		Поделеници одговори					
		Менаџери		Вработени		Потрошувачи	
Вредност	%	Вредност	%	Вредност	%		
2. Дали организацијата (претпријатието) има организирано стратешко позиционирање на производите	Да	26	76	57	73	71	66
	Не	5	15	5	6	9	8
	Без одговор	3	9	16	21	27	26
	Вкупно	34	100 %	78	100 %	107	100 %

Пресметаниот  $\chi^2$ -тест помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 7,994

Следи графичкиот приказ:



Слика 2.: Дали организацијата (претпријатието) има организирано стратешко позиционирање на производите?

Figure 2.: Does the organization (the enterprise) has organized strategic product positioning?



Презентираните податоците во табеларниот и графичкиот приказ укажуваат дека и по ова поставено прашање 71 % од испитуваните менаџери одговориле со да, а 57 % од вработените и 66 % од потрошувачите одговориле така. Додека пак со не одговориле со 15 % од менаџерите, 5 % од вработените и 8 % од потрошувачите. Со без одговор останале 3 % од менаџерите, 16 % и 26 % од потрошувачите, а ниеден од менаџерите.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработените изнесува: 7,994, а Коэффициентот на контингенција  $C=0,196$ , додека пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и потрошувачи изнесува: 10,337, а  $C=0,222$ .

Значи, и по ова прашање не се потврдува поставената хипотеза

Третото прашење гласеше: *Дали организацијата смета дека има бренд на производ?* И ова прашање посебно беше формулирано за сите три групи испитаници: менаџерите, вработените и потрошувачите.

Добиените одговори се дадени во Табела 3.

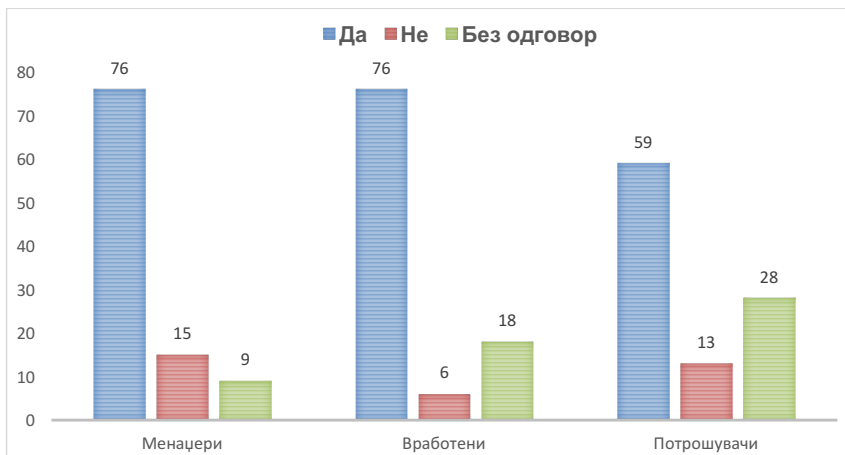
Табела 3.: *Дали организацијата смета дека има бренд на производ?*

Table 3.: *Does the organization think that has brand product?*

Поставени Прашања	Понудени одговори	Дадени одговори Поединечни одговори					
		Менаџери		Вработени		Потрошувачи	
		Вредност	%	Вредност	%	Вредност	%
3. Дали организацијата смета дека има бренд на производ	Да	31	91	59	76	63	59
	Не	3	15	5	6	14	13
	Без одговор	0	9	14	3	30	28
	Вкупно	34	100	78	100	107	100

**Пресметаниот  $\chi^2$ -тест помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 6,374**

Следи графичкиот приказ:





Слика 3.: Дали организацијата смета дека има бренд на производ?  
Figure 3.: Does the organization think that has brand product?

Презентираните податоците во табеларниот и графичкиот приказ укажуваат дека и по ова поставено прашање 76 % од испитуваните менаџери одговориле со да, а 57 % од вработените и 59 % од потрошувачите одговориле така. Додека пак со не одговориле со 15 % од менаџерите, 5 % од вработените и 13 % од потрошувачите. Со без одговор останале 3 % од менаџерите, 14 % и 18 % од потрошувачите, а ниеден од менаџерите.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 6,374, а Коэффициентот на контингенција  $C=0,196$ , додека пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и потрошувачи изнесува: 12,396, а  $C=0,242$ .

Значи, и по ова прашање не се потврдува поставената хипотеза

Сумираните одговори на менаџерите, вработените и потрошувачите на македонскиот пазар на прехранбени производи покажуваат значајни разлики во нивните ставови во однос на повеќето прашања од анкетниот прашалник.

Со тоа не се потврдува поставената хипотеза. Доколку се имплементира соодветен маркетинг концепт во претпријатието, со земање предвид и на мислењата на вработените и на потрошувачите, тогаш истиот ќе придонесе за креирање на супериорни вредности и подобрување на перформансите и постигнување на повисоки деловни резултати.

### Нудење на модел на понуда која креира вредност кај купувачите

За успешна крајна цел, претпријатието мора постојано да го следи однесувањето на целните потрошувачи, да ги антиципира промените во окружувањето и соодветно да ја прилагоди својата понуда. Претпријатијата се зависни од своите потрошувачи, доколку тие не изградат лојалност и задоволство кај нив, ризикуваат да ги изгубат, а претпријатието не може да опстане без нив. Оттука произлегува и големата посветеност на претпријатијата во изнаоѓање подобри начини за пласирање, за воодушевување и задоволство кај потрошувачите, испорачување супериорна вредност, иновирање и константно подобрување на маркетинг стратегијата.

Откако ќе се анализираат барањата, карактеристиките и однесувањето на потрошувачите, следи нивна сегментација и задоволување на нивните барања преку испорака на супериорна вредност. Претпријатието треба да ги утврди вредностите кои целните потрошувачи ги посакуваат и очекуваат, да изврши анализа на истите и на крај да креира супериорна вредност преку соодветна маркетинг стратегија. Исто така, како составен елемент на супериорната вредност може да биде и дополнителната услуга која е уникатна во однос на конкурентските производи или услуги, со која се зголемува супериорната вредност на бизнисот.

Доколку претпријатието мисли дека вредноста е на ниско ниво, може да преземе една од следните акции<sup>22</sup>: зголемување на користа; намалување на трошоците; истовремено зголемување на користа и намалување на трошоците, поголемо зголемување на користа од зголемените трошоци или намалување на користа во услови на многу поголемо намалување на трошоците.

Претпријатијата треба да ги откријат посакуваните вредности, нивното значење за одделни сегменти, да создадат соодветен производ и да ја испорачаат вредноста преку соодветна дистрибутивна мрежа. Претпријатијата настојуваат да ги надминат очекувањата на потрошувачите бидејќи кај задоволните потрошувачи е поголема веројатноста за лојалност, повторни купувања, купувања на други производи од претпријатието и

<sup>22</sup> Momcilo Milisavljevic, "Marketing", XX izdanje, Savremena Administracija, Beograd, 2001, str. 38.



користење широк асортиман услуги. Задоволството се однесува на степенот до кој потрошувачите се среќни и воодушевени со користењето на производот и услугата. Резултатот од воодушевените потрошувачи е зголемен профит и конкурентска предност за претпријатието.

Супериорната вредност е нешто што ќе ѝ овозможи на компанијата да ги продава производите и услугите за повисока цена без да ги изгуби тековните потрошувачи. Со зголемување на цените, се покриваат сите трошоци и има поголем профит за самата компанија, како и можност да се инвестира во другите бизнис елементи како обуки, знаење, проширување на бизнисот, нови производи и услуги, подобар маркетинг, професионален продажен тим, итн. Доколу самата компанија нема добар готовински тек, нејзината вредност ќе биде на ниско ниво.

*Модел за градење на супериорна вредност:*

1. Анализа и утврдување на позицијата во однос на конкуренцијата;
2. Дефинирање на сите бизнис елементи кои се значајни за потенцијалните потрошувачи;
3. Анализа на вредноста на производот и услугата;
4. Означување и истакнување на супериорноста;
5. Градење однос со потрошувачите, со што се обезбедува следливост на позицијата на компанијата;
6. Барање можности за зголемување на супериорноста и подобрување на маркетингот.

Од посебно значење за работниот успех на претпријатието е неговата умешност да им ги понуди на потрошувачите нивните перципирано вреднувани производи и да им обезбеди вистински пристап до нив, на пазарот<sup>23</sup>. Создавањето адекватна понуда која што ќе овозможи успешна размена, претпоставува не само позавање на потенцијалот на претпријатието и потребите и барањата на потрошувачите, туку и бројни елементи (поединци, организации и институции) како и фактори (економски, политички, социолошки, технолошки и др.) кои што делуваат во средината.

### **Заклучок**

Функционирањето на претпријатијата во денешните променливи услови за работење започнува со разбирање и антиципирање на потребите, барањата и желбите на потрошувачите, продолжува со испорачување на посакуваните вредности кои ги задоволуваат овие потреби и завршува со лојални и профитабилни односи со потрошувачите. Но, еднаш постигнатата лојалност не значи дека е засекогаш. Имено, постојано се јавуваат нови барања, потреби и трендови кои бараат соодветна маркетинг понуда од страна на претпријатијата, така што овој процес добива кружно движење, односно никогаш не престанува. Притоа, центарот на вниманието треба да биде насочено кон потрошувачите, односно претпријатијата треба да ги третираат потрошувачите како главен извор на конкурентска предност и сите маркетинг напори да ги фокусираат токму кон нивно супериорно, конкурентно и иновативно задоволување.

За остварување на поставените маркетинг цели, неопходна е усогласеност на маркетинг стратегијата со ресурсите, организациската структура, етиката и културата на претпријатието. Со други зборови, понудата на претпријатието треба да одговара на способностите и потенцијалот на претпријатието, но и да ги земе предвид сегашните пазарните услови и да ги антиципира идните пазарни промени за да се избегне т.н. маркетинг слепило. Всушност, маркетинг слепилото упатува дека претпријатието не смее да се грижи само за подобрување на ефикасноста во набавката и производството на своите производи, а при тоа да го занемари подобрувањето на генеричките производи или да ги игнорира барањата на потрошувачите.

<sup>23</sup> Проф. д-р Трајче Мицески, Стратегиски маркетинг, Штип, 2013, стр. 143.



Новите предизвици кои особено се изразени во барањата на потрошувачите, технолошки промени, глобализација и слично, укажуваат на потребата за постојано прилагодување на маркетинг стратегијата. Најновата и најзначајната технологија во овој поглед е Интернетот. Неговата појава и употреба резултираше со зголемена улога на електронскиот маркетинг во односите со потрошувачите, овозможувајќи подиректна, побрза и поефикасна комуникација со потрошувачите. Од аспект на претпријатијата, овој факт е важен бидејќи на овој начин потрошувачите се во можност да ги дознаат сите потребни информации за понудите на претпријатијата.

Всушност, претпријатието кое ќе успее да ги следи потребите, очекувањата и карактеристиките на потрошувачите, да ги антиципира и следи сите промени и фактори кои можат да влијаат врз нивното однесување (економски, демографски, социјални, психолошки) и да ја прилагоди маркетинг стратегијата на актуелните трендови, може да изгради лојални односи со потрошувачите, како и да обезбеди стабилен и долгорочен раст на профитот. Задачата за формулирање и имплементација на маркетинг стратегија бара дисциплина, посветеност, креативност, лидерство и супериорно размислување и вештини за извршување.

### Користена литература:

1. Al Ries and Jack Trout (1982), "Positioning The Battle for your mind", New York: Warner Books,
2. Ferrel, C. O. et al. (1994), Marketing Strategy, South-Western Publishing Company, Cincinnati;
3. Gilbert, D. (2003), „Retail Marketing Management“, Pearson Education Limited;
4. Hactley, F. R. (2004), "Marketing Mistokes and Success,ninth edition", John Wiley & Sons, New York;
5. Јаковски, Б. и Ристевска-Јовановска, С (2001), „Однесување со потрошувачите“, Скопје;
6. Кристенсен и Фаеј (1984), Кеј (1994), Портер (1980), цитирано од Чакарги и Линч (1999);
7. Barney (1991), цитиран од Clulow et al. (2003);
8. Maricic, B. (2005), „Ponasanje potrosaca“, Centar za izdavacku detalnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 14;
9. Мицески. Т. (2013), „Стратегиски Маркетинг“, УГД;
10. Momcilo Milisavlevic (2001), "Marketing", XX izdanje, Savremena Administracija, Beograd,
11. Passemard и Salantone (2000);
12. Philip Kotler, Marketing Management, 9th Edition;
13. Quote by Philip Cotler- Father of Modern Marketing;
14. Рафајловски Ѓорѓи, Прирачник за изработка на бизнис план „ЗА ПОЧЕТНИ БИЗНИСИ“, Издавачи, Центар за развој на бизниси БСЦ Битола, Бизнис Инкубатор Битола стр. 515;
15. Trout, J. (1969), "Positioning" is a game people play in today's me-too market place", Industrial Marketing, Vol. 54, No. 6;
16. Vavra, T. (2002), Customer Satisfaction Measurement Simokufied, ASQ Quality Press, Milwaukee;

<http://www.pretpriemac.com/biznis-plan-marketing-strategija>

<https://bi.mk/shto-e-konkurencija>

<https://managementstudyguide.com/importance-of-crm.htm> (The article is Written By "Prachi Juneja")

<https://www.theguardian.com/business/2014/sep/02/online-shopping-mobiles-overtakes-desktop>

<https://www.smartfocus.com/en/blog/importance-contextualization-customer-relationship-management>







## ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ПРАВИЛНО ОДНЕСУВАЊЕ НА ИНДИВИДУИТЕ И ГРУПИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ

Насер Исени<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[naser.iseni@hotmail.com](mailto:naser.iseni@hotmail.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

Секое општество се стреми кон постојан развој, што во голема мерка зависи од неговата стопанска активност преку која се создаваат производи и услуги за задоволување на потребите на поединците, но и на општеството во целина.

Носители на стопанската активност се различните форми за организирање-организации. Организациите се социјални или општествени творби, создадени заради контролирано извршување на заедничките цели. Организацијата може да се сфати како едно тело со многу органи што имаат различни функции и цели кои произлегуваат од поделбата на работата.

Организирањето е процес на поделба на работите меѓу групите и индивидуите, и координирање на нивните активности за постигнување на целите на организацијата. Во текот на работењето, и индивидуите и организацијата како целина се развива и се соочува со одредени предизвици.

Особено е интересно да се набљудува организацијата како еден целосен организам, а секоја индивидуа како негов составен дел.

**Клучни зборови:** организација, однесување, групи, индивидуи.

### Abstract

Every society strives for continuous development, which largely depends on its economic activity through which products and services are created to meet the needs of individuals, and society as a whole.

Holders of business activity are various forms of organizing-organizations. Organizations are social creations created for the controlled pursuit of common goals. The organization can be understood as one body with many organs that have different functions and goals arising from the division of work.

Organizing is a process of sharing things between groups and individuals, and coordinating their activities to achieve the goals of the organization. During work, individuals and the organization as a whole develop and face certain challenges.

It is especially interesting to observe the organization as a complete organism, and each individual if its integral part.

**Keywords:** organization, behavior, groups, individuals.

### Вовед

Човекот како поединец, во конекција со другите во една организација, е тој што ја движи организацијата и ја води кон успех или кон неуспех. Најзначајниот показател за тоа како функционира една организација, всушност, се меѓучовечките односи, т.е. наједноставната комуникација меѓу вработените.



Организациското однесување е научна дисциплина од понов датум, со насока на истражување на факторите кои имаат влијание на индивидуалците и групите и како тие реагираат и се однесуваат во организациите. Практичната применливост на оваа дисциплина се огледа во обидот да одговори на многу прашања на луѓето кои заедно работат во остварување на организациските цели.

Поставеноста и функционалноста на односите во рамките на една организација создава услови за ефикасно остварување на нејзините однапред поставени цели. Остварените резултати се во директна корелација со организацијата на односите, затоа што добро воспоставени односи во организацијата подразбираат остварување добри резултати во решавање на проблемите, и обратно.

Организациските односи влијаат речиси на сите аспекти на работењето, определувајќи го карактерот на важните елементи на организацијата, деловната стратегија, организациската структура, стилот на водството, системот на контрола и мотивација, организациските промени, итн. Културата на однесување во организацијата може значително да влијае врз нејзиното работење (позитивно или негативно). Организациските односи можат да бидат тајна формула за успех и тивок убиец на самата организација.

Затоа, во организацијата треба да постојат правилно воспоставени организациски односи, каде сите ќе се чувствуваат како припадници, свои членови во средината во која работат.

### **Ефективното управување со различностите во организацијата како фактор на организациското однесување.**

Луѓето не се сите исти. Ова е очигледно доволно, но понекогаш менаџерите забораваат дека треба да ги препознаат и искористат овие разлики за да добијат најмногу од нивните вработени.

Ефективното управување со различностите го зголемува пристапот на организацијата до најшироко можно ниво на вештини, способности и идеи.

Менаџери, исто така, треба да препознаат дека разликите меѓу луѓето може да доведат до погрешно комуницирање, недоразбирање и конфликт.

Експертите сега препознаваат дека демографските карактеристиките во возраста, расата, полот, етничката припадност, религијата и статусот на инвалидност се само врвот на ледениот брег<sup>1</sup>.

Некои истражувања покажуваат дека, како што луѓето се запознаваат еден со друг, тие стануваат помалку загрижени за демографските разлики, доколку се гледаат себеси како некои кои споделуваат поважни карактеристики, како што се личност и вредности, кои претставуваат длабока разновидност<sup>2</sup>.

Иако различноста ѝ овозможува бројни можности на организацијата, ефективното управувањето со различностите, исто така, значи и работа кон елиминирање на неправедна дискриминација. Обично кога се говори за дискриминација, се мисли на тоа да се дозволи нашето однесување да биде под влијание на стереотипи за групи на луѓе. Наместо да се гледа во карактеристиките на поединецот, неправедната дискриминација претпоставува дека сите во една група се исти.

Во Табела 1 се дефинирани примери на некои форми на дискриминација во организациите. Иако многу од овие дејства се забранети со закон и затоа не се дел од официјалната политика на секоја организација, илјадници случаи на дискриминација при вработување се документираат секоја година, а многу повеќе и не се пријавуваат<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> A. H. Eagly and J. L. Chin, "Are Memberships in Race, Ethnicity, and Gender Categories Merely Surface Characteristics?" *American Psychologist* 65 (2010), pp. 934–935.

<sup>2</sup> P. Chattopadhyay, M. Tluchowska, and E. George, "Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity," *Academy of Management Review* 29, no. 2 (2004), pp. 180–202.

<sup>3</sup> L. M. Cortina, "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations," *Academy of Management Review* 33, no. 1 (2008), pp. 55–75.



Табела 1.: Форми на дискриминација<sup>4</sup>  
Table 1.: Forms of discrimination

<i>Тип на дискриминација</i>	<i>Дефиниција</i>	<i>Примери од реалноста</i>
Дискриминаторски политики или практики	Дејствија преземени од претставници на организацијата кои одбиваат практикување еднакви можности и награди за перформансите	Отпуштање на повозрасни работници поради поголема плата и бенефити поради искуството
Сексуално вознемирување	Непосакуван сексуален напат или друго вербално или физичко однесување од сексуална природа кое создава непријатна и навредлива работна средина	Компаниски платени посети на стриптиз барови, носење на сексуални работници во канцелариите, озборување за сексуален живот на вработените
Заплашување	Нечовечки третман и вознемирување насочено кон специфична група вработени	Директен пример: афро-американски работници наоѓале јажиња за бесење на нивните работни места
Исмејување и навреди	Шеги или негативни стереотипни изрази упатени кон некоја работна група или индивидуа	Директен пример: Арапи се прашуваат дали носат бомби на работа или дали се терористи, за да се засолнат навреме
Исклучување	Исклучување на одредени лица од работни можности, социјални настани, дискусии или неформално учење (може да се јави и ненамерно)	Поставување на жени на маргинални работни места, сметајќи дека се жени и се послаби од мажите
Нецивилност	Непочитувачки третман како однесување на агресивен начин, прекинување на нормалниот живот на личноста или игнорирање на неговите идеи, мислења, работа, и така натаму	Непочитување на нечие мислење, забелешка на мислењето или идејата со зајадливост, неповикување на состаноци, сметајќи дека лицето не е подобно, и така натаму

Дискриминацијата може да се појави на многу начини, а нејзините ефекти можат да бидат исто толку различни, во зависност од организацискиот контекст и личните предрасуди од своите членови.

Биографските карактеристики, како што се возраст, пол, раса, инвалидитет и должина на стаж, се некои од најзначајните катактеристики по кои се разликуваат вработените.

Врската помеѓу возраста и работата може да биде проблем од зголемено значење во текот на следната деценија од најмалку три причини. Прво, широко е распространето верувањето дека перформансите на работата се намалуваат со зголемување на возраста. Без оглед на тоа дали е ова точно, многу луѓе веруваат во тоа и дејствуваат врз тоа. Второ, работната сила не старее. Многу работодавци се свесни дека постарите работници претставуваат огромен потенцијал на висококвалитетни кадри. Третата причина е тоа што, според законите, работниците мора да се пензионираат на одредена возраст<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Извор: J. Levitz and P. Shishkin, "More Workers Cite Age Bias after Layoffs," The Wall Street Journal (March 11, 2009), pp. D1–D2.

<sup>5</sup> R. J. Grossman, "Keep Pace with Older Workers", HR Magazine (May 2008), pp. 39–46



Прегледот на повеќе од 800 студии сугерира дека постарите работници имаат тенденција да бидат позадоволни од нивната работа, да прикажат подобри односи со соработниците и се посветени на нивните организации во кои работат<sup>6</sup>.

Психолошките студии покажале дека жените се попријатни и сакаат да се приспособат на авторитетот, додека мажите се поагресивни и со поголема веројатност да имаат очекувања за успех, но тие разлики се мали и не може да се рече дека постои значајна разлика во продуктивноста од работата помеѓу мажи и жени<sup>7</sup>.

Доколку работното искуство се гледа како стаж, тогаш тоа може да се земе како добар предиктор за продуктивност на вработениот. Колку што некоја индивидуа подолго работи одредена работа, толку се помали можностите да се откаже од работата<sup>8</sup>.

Често во наведени истражувања во литературата се изнесува дека стабот и задоволството од работата се позитивно поврзани<sup>9</sup>.

Како резултат на различната прецепција на религиите и нивната улога на работното место, религиозната дискриминација е во пораст на глобално ниво<sup>10</sup>.

### Однесување и задоволство од работата

Задоволството од работата може да се дефинира како пријатна емотивна состојба како резултат на проценката на нечија работа како постигнување или олеснување на постигањето на нечији вредности на работата. Задоволството од работата е повеќе став отколку однесување, па според тоа, може да се дефинира и како позитивно чувство за нечија работа, што резултира од евалуацијата на карактеристиките на истата.

Се претпоставува дека задоволството од работата е многу повеќе под влијание на:

- Личните особини кои работникот ги носи со себе на работа;
- Надворешните вредности кои доаѓаат надвор од индивидуалните, физичките и финансиските ресурси и други услови кои влијаат врз средината во која луѓето работат;
- Внатрешните вредности кои се структурирани од елементи како што се работна одговорност, чувство за постигнувања, потенцијал за раст, самодоверба, работа која предизвикува, чувство за припадност;
- Работните услови го претставуваат квалитетот на работната средина каде што вработените го поминуваат поголемиот дел од своето време, покрај домот;
- Работната средина, како физички, социјален и културен реалитет, во голем број случаи поврзани со работењето, претставува една од најважните средини на работниот човек во однос на дневниот живот.

Организацијата ова го остварува со нудење можност кај вработените да доживеат соодветно задоволство од работата, што не е директно врзана за финансиските фактори.

Обично, истражувачите претпоставуваат дека однесувањето има три компоненти: когнитивна, афективна и бихејвиорална<sup>11</sup> (Шема 1).

<sup>6</sup> T. W. H. Ng and D. C. Feldman, “The Relationship of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis”, *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 677–718.

<sup>7</sup> M. M. Black and E. W. Holden, “The Impact of Gender on Productivity and Satisfaction Among Medical School Psychologists”, *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings* (March 1998), pp. 117–131.

<sup>8</sup> R. W. Griffith, P. W. Hom, and S. Gaertner, “A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”, *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), pp. 463–488.

<sup>9</sup> W. van Breukelen, R. van der Vlist, and H. Steensma, “Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the ‘Traditional’ Turnover Literature with the Theory of Planned Behavior”, *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 7 (2004), pp. 893–914.

<sup>10</sup> E. B. King and A. S. Ahmad, “An Experimental Field Study of Interpersonal Discrimination Toward Muslim Job Applicants”, *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 881–906.

<sup>11</sup> S. J. Breckler, “Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude”, *Journal of Personality and Social Psychology* (May 2004), pp. 1191–1205.



Шема 1.: Компоненти на однесување<sup>13</sup>  
 Scheme 1.: Components of behavior

Шема 1 илустрира како се поврзани трите компоненти на однесувањето (когнитивно, афективно и бихевиорално). Во овој пример, еден вработен не добил унапредување за кое сметал дека го заслужува; неговиот соработник го добил тоа унапредување. Илустрирано е однесувањето на вработениот кон неговиот претпоставен (менаџер): вработениот мисли дека заслужува унапредување (сознание), тој силно не го сака својот претпоставен (афект) и тој бара друга работа (однесување/делување). Како што се забележува, иако честопати се смета дека спознавањето (когнитивноста) предизвикува афекти, што потоа предизвикува однесување/делување, во реалноста овие компоненти, често, тешко може да се одвојат.

Во организациите, однесувањето е важна бихевиорална компонента. Ако работниците веруваат, на пример, дека менаџерите, ревизорите, шефовите и временскиот мотив, вработените сметаат дека постои некоја форма на заговор за да ги натераат да работат понапорно за исти или помалку пари, а тоа треба да се разбере, или да се направи обид за разбирање на таквото однесување, како се формираат тие ставови, како тие се поврзани со реалното однесување на работното место во организацијата и како тие може да се променат<sup>14</sup>.

Во многу истражувања во литературата, се истакнува дека луѓето бараат конзистентност меѓу нивното однесување и меѓу нивните ставови и нивното однесување. Тие

<sup>12</sup> Извор: S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude", *Journal of Personality and Social Psychology* (May 2004), pp. 1191–1205.

<sup>13</sup> Извор: S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude". *Journal of Personality and Social Psychology* (May 2004), pp. 1191–1205.

<sup>14</sup> A. W. Wicker, "Attitude Versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects", *Journal of Social Issues* (Autumn 2009), pp. 41–78.



или ги менуваат ставовите или однесувањето, или развиваат рационализација за несогласувањето<sup>15</sup>.

Целукупното задоволство од работата, од друга страна, има тенденција кон предвидување на општото однесување на вработените, како на пример, дали вработениот доволно се вклучил во извршување на задачите или дали е мотивиран да придонесе за својата организација<sup>16</sup>.

При организациска посветеност, вработениот се идентификува со дадената организација и нејзините цели и желби и сака да остане член на таа организација.

Повеќето од истражувањата покажуваат дека постојат врски помеѓу посветеноста кон организацијата и продуктивноста, но тие врски се скромни<sup>17</sup>.

Задоволните вработени се посветени во својата работа. Овие среќници веруваат дека она што го работат е забавно, на ист начин како што е забавно и решавање на крстозборка или sudoku. Дополнителен фактор кај овие луѓе е и што тие чувствуваат дека работата им дава одредена мерка на автономија и дискреција, и овие две работи ги користат за постигнување на нови нивоа на вештина и експертиза.

Најголемиот број од работниците, околу 63 % на глобално ниво, не се вклучени во работата<sup>18</sup>.

### Емоции и расположенија

Со емоциите и расположенијата се тесно испреплетени три термини и тоа: *афекти*, *емоции* и *расположенија*.

Афектот е генерички термин кој опфаќа широк спектар на чувства кои луѓето ги искусуваат, вклучувајќи и емоции и расположенија<sup>19</sup>.

Емоциите се интензивни чувства насочени кон некој или нешто<sup>20</sup>.

Расположението е помалку интензивно чувство отколку емоции и често (иако не секогаш) се појавува без одреден настан кој делува како стимул<sup>21</sup>.

Емоциите се реакции кон одредено лице (гледањето пријател на работа може да направи индивидуата да се чувствува мило) или настан (справување со груб клиент може да ја натера индивидуата да се чувствува фрустрирано).

Чувствата се покажуваат кога некој е „среќен за нешто, лут на некого, се плаши од нешто“<sup>22</sup>. Спротивно на тоа, расположенијата обично не се насочени кон лице или настан.

Но, емоциите можат да се претворат во расположенија кога ќе се изгуби фокусот од настанот или објектот што го создал чувството. И истовремено, доброто или лошото расположение може да создаде емоционален одговор на некој настан<sup>22</sup>.

<sup>15</sup> J. Nocera, “If It’s Good for Philip Morris, Can It Also Be Good for Public Health?” The New York Times (June 18, 2006).

<sup>16</sup> D. A. Harrison, D. A. Newman, and P. L. Roth, “How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences”, Academy of Management Journal 49, no. 2 (2006), pp. 305–325.

<sup>17</sup> B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Meriac, and D. J. Woehr, “Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature”, Journal of Applied Psychology 92, no. 2 (2007), pp. 555–566.

<sup>18</sup> B. L. Rich, J. A. Lepine, and E. R. Crawford, “Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance”, Academy of Management Journal 53 (2010), pp. 617–635.

<sup>19</sup> S. G. Barsade and D. E. Gibson, “Why Does Affect Matter in Organizations?” Academy of Management Perspectives (February 2007), pp. 36–59.

<sup>20</sup> N. H. Frijda, “Moods, Emotion Episodes and Emotions”, in M. Lewis and J. M. Haviland (eds.), Handbook of Emotions (New York: Guilford Press, 2003), pp. 381–403.

<sup>21</sup> H. M. Weiss and R. Cropanzano, “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work”, in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 2006), pp. 17–19.

<sup>22</sup> P. Ekman and R. J. Davidson (eds.), The Nature of Emotions: Fundamental Questions (Oxford, UK: Oxford University Press, 2004).



Шема 2.: Афект, емоции и расположенија<sup>23</sup>  
Scheme 2.: Affection, emotions and moods

За да се биде омилен и успешен во работната средина не е пресудно да се има висок коефициент на интелектуална интелигенција, туку на емоционална интелигенција. Во многу истражувања се покажало дека работниците кои на тестовите за интелектуална интелигенција покажале висок резултат, понатаму во животот не достигнале значителен успех.

Когнитивните способности може да укажат на постоење или на отсуство на потребен квалитет за спроведување операции со одредена сложеност, но не и на тоа дали поединецот има потенцијал да стане успешен во тоа што го работи. Способностите за самоконтрола, борбеност и истрајност се дел од емоционалниот свет со кои се одликуваат луѓето со висок коефициент на емоционална интелигенција. Кога се мисли на тоа дека емоциите се од исклучителна важност во професионалното функционирање, се мисли на фактот дека емоционалниот ум е многу побрз од рационалниот и реагира непрекинато за да размисли на момент за она што го прави.

Да се биде емоционално писмен значи да се биде способен да се управува со емоциите на начин што ја зголемува личната моќ и го подобрува квалитетот на функционирање на еднката во работната околина, за себе и за луѓето околу неа.

Одликите на емоционално писмена индивидуа се:

- Изразување и разбирање на чувствата;
- Контрола на темпераментот;
- Емпатија;
- Самостојност;
- Љубезност;
- Почитување;
- Прилагодливост;
- Решавање проблеми со разговор.

<sup>23</sup> Извор: P. Ekman, "An Argument for Basic Emotions", Cognition and Emotion (May/July 2002), pp. 169–200.



Овие наведени карактеристики ќе го направат работникот омилен и различен од останатите. Самосвесните личности на работното место се свесни за сопствените јаки и слаби страни, ги познаваат своите емоции и свесни се како тие влијаат на нивната перцепција и на самиот процес на донесување одлука.

За справување со емоциите на начин кој не го инхибира, туку го олеснува постигнувањето на целите е потребна самоконтрола. Луѓето кои имаат способност за самоконтрола покажуваат емоционална зрелост која се огликува во високата способност да се направи добра проценка и да се воспостави емоционална стабилност<sup>24</sup>.

Секој вработен го проширува својот физички и ментален напор кон напрегање на телото и умот во зависност од неговата работа.

### Личност и вредности

Личноста ја афирмираат многубројни компоненти, кои се манифестираат во секојдневното однесување. Тоа значи дека таа секогаш се менува, секогаш се адаптира и секогаш прима влијанија од различни фактори.

Личноста е динамичен субјект во рамките на индивидуата составена од оние психофизички системи кои ги одредуваат неговите уникатни прилагодувања на неговата околина<sup>25</sup>.

Раните истражувања од областа на структурата на личноста се обиделе да ја идентификуваат и да ги дефинираат карактеристиките кои го опишуваат однесувањето на поединецот, вклучувајќи срамежливост, агресивност, покорност, мрзеливост, амбициозност, лојалност. Кога некој ги покажува овие карактеристики во голем број ситуации, тие се нарекуваат лични карактеристики на индивидуата<sup>26</sup>.

Повеќето истражувачи од оваа област го поддржуваат Моделот на Големите Пет – пет основни димензии на човечковата личност кои ги поткопуваат сите други и ги вклучуваат најзначајните варијации во личноста на индивидуата (Табела 3).

Од карактеристиките наведени во Големата Петка, емоционалната стабилност најмногу е поврзана со животните задоволства, задоволствата од работата и ниското ниво на стрес. Ова е веројатно затоа што индивидуите со повисоки оценки имаат поголема веројатност да бидат попозитивни и оптимистички и да имаат помалку искуство со прикажување/доживување на негативни емоции. Тие се посредни од оние кои постигнуваат ниско ниво при евалуација.

Луѓето со ниско ниво на емоционална стабилност се хипервигилативни (бараат проблеми или постојано очекуваат да видат/почувствуваат претстојни знаци на опасност) и се особено ранливи на физичките и психолошките ефекти на стресот.

Табела 3.: Модел на влијанието на Големите Пет карактеристики врз организациското однесување на индивидуите<sup>27</sup>

Table 3.: Model of the Impact of the Great Five Characteristics on the Organizational Behavior of Individuals

Карактеристика	Зошто е релевантна?	Како влијае?
<b>Емоционална стабилност</b>	Помалку негативно размислување и помалку негативни емоции	Поголемо задоволство во животот и од работата
<b>Екстрoвертност</b>	Помала хипер-вигиланца	Пониско ниво на стрес
	Подобри интерперсонални вештини	Повисоки перформанси
	Поголема социјална доминантност	Подобrena способност за лидерство
	Поголема емоционална	

<sup>24</sup> A. R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: Quill, 1994).

<sup>25</sup> R. T. Hogan and B. W. Roberts, "Introduction: Personality and Industrial and Organizational Psychology", in B. W. Roberts and R. Hogan (eds.), *Personality Psychology in the Workplace* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 11–12.

<sup>26</sup> L. R. James and M. D. Mazerolle, *Personality in Work Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).

<sup>27</sup> Извор: B. Weiss, and R. S. Feldman, "Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews", *Journal of Applied Social Psychology* 36, no. 4 (2006), pp. 1070–1086.



	експресибилност	Поголемо задоволство во животот и од работата
<b>Отвореност</b>	Зголемена способност за учење Поголема креативност Поголема флексибилност и автономност	Добри перформанси при обуки Подобрено лидерство Поголема адаптибилност кон промени
<b>Согласливост</b>	Поголема допадливост Поголемо поднесување на жалби и поголема конфронтабилност при проблеми	Повисоки перформанси Пониско ниво на девијантно однесување
<b>Самосвесност</b>	Поголем напор и издржливост Поголема мотивација, желба и дисциплина Подобро организирање и планирање	Повисоки перформанси Подобрено лидерство Поголема допадливост

Екстровејтерите имаат тенденција да бидат посреќни на своите работни места и во нивниот живот како целина. Тие доживуваат повеќе позитивни емоции отколку интровертите и тие послободно ги изразуваат чувствата<sup>28</sup>.

Бидејќи креативноста е важна за лидерството, отворените луѓе се со поголема веројатност да бидат ефикасни лидери и подобро се справуваат со двосмислености во секоја смисла, и со промени. Тие се соочуваат подобро со организациските промени и се повеќе адаптивни во контекст на променливост. Сепак, неодамнешните докази од истражувањата покажуваат дека тие се особено подложни на несреќи на работното место<sup>29</sup>.

Во однос на поврзаноста помеѓу личноста и организациското однесување, односно личноста и организациските перформанси, истражувањата покажале дека постои зависност<sup>30</sup>.

Доминантните докази од истражувањата покажале дека поединците кои се сигурни, доверливи, внимателни, темелни, способни да планираат, организираат, вредни, постојани и ориентирани кон достигнување на организациските цели, имаат повисоки перформанси во повеќето, ако не и во сите професии<sup>31</sup>.

Вредностите, пак, се длабоко втиснати стандарди во човековата свест за определување на доброто и лошото, така одредувајќи ја насоката на неговото поведение. Тие претставуваат психолошка рамка на организациската култура, која го одредува личното однесување, делувањето во рамки на организацијата и одговорноста кон другите во организацијата.

Вредностите ја поставуваат основата за нашето разбирање на ставовите на луѓето и мотивација и нивното влијание врз нашите перцепции. Ние, како индивидуи, влегуваме во организацијата со однапред претпоставени идеи за тоа што „треба“ и „не треба“. Овие поими не се без вредности, напротив, тие ги содржат нашите толкувања на правилно и погрешно и нашата желба за одредени однесувања или исходи од однесувањата на другите. Како резултат на тоа, вредностите може да ги заматат и објективноста и рационалноста, односно тие влијаат на ставовите и однесувањето<sup>32</sup>.

<sup>28</sup> B. Weiss, and R. S. Feldman, “Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews”, *Journal of Applied Social Psychology* 36, no. 4 (2006), pp. 1070–1086.

<sup>29</sup> M. Baer, “The Strength-of-Weak-Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension”, *Journal of Applied Psychology* 95, no. 3 (2010), pp. 592–601.

<sup>30</sup> M. R. Barrick and M. K. Mount, “Select on Conscientiousness and Emotional Stability”, in E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 15–28.

<sup>31</sup> M. K. Mount, M. R. Barrick, and J. P. Strauss, “Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors”, *Journal of Applied Psychology* 79, no. 2 (2004), p. 272.

<sup>32</sup> B. M. Meglino and E. C. Ravlin, “Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research”, *Journal of Management* 24, no. 3 (1998), p. 355.



## Групи и карактеристики на групите во организациското однесување

Работните групи се организирани групи; тие имаат својства кои го обликуваат однесувањето на членовите и помагаат да се објасни и да се предвиди индивидуално однесување во рамките на група, како и перформансите на самата група. Некои од овие својства се улоги, норми, статус, големина, кохезивност и разновидност.

Сите групи имаат воспоставено норми – прифатливи стандарди на однесување споделени од страна на нивните членови кои го изразуваат она што треба и што не треба да го сторат при одредени околности. Кога се дефинира, воспоставува и прифаќа групата, нормите влијаат на однесувањето на членовите, со минимум надворешни контроли. Различни групи, заедници и општества имаат различни норми, но сите тие ги имаат<sup>33</sup>.

Како член на група, секој сака да е прифатен од групата. Така, секој е подложен на усогласување со нормите на групата. Доказите од истражувањата сугерираат дека групите можат да направат силни притисоци врз индивидуалните членови да ги променат своите ставови и однесувања за да одговараат на стандардот на групата<sup>34</sup>.

Доказите покажуваат дека девијантното однесување на работното место најверојатно ќе процвета онаму каде што тоа е поддржано од групни норми<sup>35</sup>.

Статусот на групата и на членовите во групата, е, исто така, значајна карактеристика. Статус е општествено дефинирана позиција или ранг дадена на групи или членови од други групи и го опфаќа секое општество.

Според Теорија на статусни карактеристики, статусот има тенденција да произлегува од еден од трите извори<sup>36</sup>:

- Моќта што ја има лицето над другите. Бидејќи тие најверојатно ги контролираат ресурсите на групата, луѓето кои ги контролираат резултатите имаат тенденција да се согледаат како лица со висок статус;
- Способност на лицето да придонесе кон целите на групата. Луѓе чии придонеси се од клучно значење за успехот на групата имаат висок статус;
- Лични карактеристики на поединецот. Некој чии личните карактеристики се позитивно вреднувани од групата (добар изглед, интелигенција, пари или пријателска личност), обично имаат повисок статус од некој со помалку вреднувани атрибути.

Големиот на групата влијае врз целокупното однесување на групата. Помалите групи се побрзи во завршувањето на задачите од поголемите, а поединците функционираат подобро во помали групи<sup>37</sup>.

Меѓутоа, во решавањето на проблемите, големи групи се подобри од помалите групи. А пак, продуктивноста на групата како целина треба да биде изедначена со збирот на продуктивноста на поединците од групата<sup>38</sup>.

Групи се разликуваат во нивната кохезивност – степенот до кој членовите се привлечени едни со други и мотивирани да останат во групата. Некои работни групи се кохезивни бидејќи членовите трошат многу време заедно или малата големина на групата ја олеснува високата интеракција или имаат надворешни закани кои ги приближуваат членовите

<sup>33</sup> M. G. Ehrhart and S. E. Naumann, “Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach”, *Journal of Applied Psychology* (December 2004), pp. 960–974.

<sup>34</sup> R. B. Cialdini and N. J. Goldstein, “Social Influence: Compliance and Conformity”, *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 591–621.

<sup>35</sup> Robinson and O’Leary-Kelly, “Monkey See, Monkey Do”; and T. M. Glomb and H. Liao, “Interpersonal Aggression in Workgroups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects”, *Academy of Management Journal* 46 (2003), pp. 486–496.

<sup>36</sup> J. Berger, M. H. Fisek, R. Z. Norman, and M. Zelditch, *Status Characteristics and Social Interaction: An Expected States Approach* (New York: Elsevier, 1977).

<sup>37</sup> G. H. Seijts and G. P. Latham, “The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma”, *Canadian Journal of Behavioural Science* 32, no. 2 (2000), pp. 104–116.

<sup>38</sup> R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski, and N. Bennett, “Social Loafing: A Field Investigation”, *Journal of Management* (April 2004), pp. 285–304.



блиску. Кохезијата влијае на продуктивноста на групата. Студиите постојано покажуваат дека односот помеѓу кохезијата и продуктивноста зависи од групните норми поврзани со изведбата.

Ако кохезијата е ниска и перформансите нормите се високи, продуктивноста се зголемува, но помалку отколку во висококохезивната група со високи норми. Кога кохезијата и нормите поврзани со изведбата се ниски, продуктивноста има тенденција да падне во низок до умерен опсег<sup>39</sup>.

Последната карактеристика на групите е разновидноста во членството на групата, степенот до кој членовите на групата се слични или различни еден од друг. Направени се бројни истражувања за тоа како разновидноста влијае врз перформансите на групата. Некои гледаат на културната разновидност, а некои во расни, родови и други разлики. Генерално, студиите ги идентификуваат и поволностите и трошоци од групна разновидност. Се чини дека разновидноста го зголемува конфликтот во групата, особено во раните фази на мандатот на групата, што често го намалува групниот морал и ги подига стапките на напуштање<sup>40</sup>.

Влијанието на разновидноста врз групите е мешано. Тешко е да се биде во различна (диверзитетна) група на краток рок. Меѓутоа, ако членовите можат да ги пребродат разликите, со текот на времето разновидноста може да им помогне да бидат поотворени и креативни и да имаат подобри перформанси. Но, дури и позитивните ефекти најверојатно нема да бидат особено силни<sup>41</sup>.

### **Разбирање на потребата за работа во тимови и групи**

Тимовите се пофлексибилни и даваат подобар одговор на промена на настаните, за разлика од од традиционалните одделенија или други форми на постојани групирања. Тие можат брзо да се соберат, распоредат, рефокусираат и распаднаат. Фактот што организациите се свртеле кон тимови не мора да значи дека тие секогаш се ефективни. Донесувачите на одлуки, како луѓе, можат да се „пренасочат“ под дејство на трендови и под дејство на така наречениот „менталитет на масата“<sup>42</sup>.

### **Создавање ефективни тимови**

Многумина се обиделе да ги идентификуваат факторите поврзани со ефективноста на тимот. Сепак, некои студии го организирале она што некогаш било „вистинска листа на карактеристики“ во релативно фокусиран модел. Шема 4 го сумира она што во моментот се знае за тоа што ги прави тимовите ефикасни<sup>43</sup>.

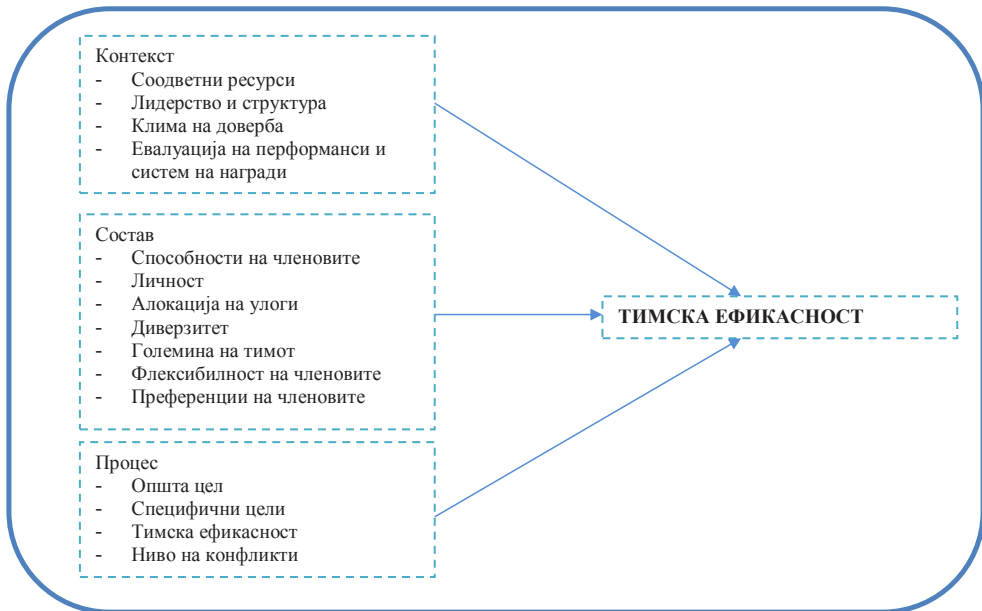
<sup>39</sup> D. J. Beal, R. R. Cohen, M. J. Burke, and C. L. McLendon, “Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations”, *Journal of Applied Psychology* (December 2003), pp. 989–1004.

<sup>40</sup> D. S. Staples and L. Zhao, “The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams”, *Group Decision and Negotiation* (July 2006), pp. 389–406.

<sup>41</sup> E. Mannix and M. A. Neale, “What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations”, *Psychological Science in the Public Interest* (October 2005), pp. 31–55.

<sup>42</sup> J. R. Katzenbach and D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 21, 45, 85.

<sup>43</sup> J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).



Шема 4.: Модел за тимска ефикасност<sup>44</sup>  
Scheme 4.: Team effectiveness model

Не само што тимовите треба да служат како организациска алатка за решавање на проблеми и зголемување на флексибилноста, туку и самите тимови треба да постигнат внатрешна кохезија и флексибилност. За оваа цел, очигледно, тимовите мора да се составени од луѓе со работни вештини поврзани со проблемот со кој се соочуваат. Во рамките на тимот, исто така мора да постојат ефикасни канали на комуникација поддржани од самата желба на членовите да споделат идеи и знаење. Работата во рамките на еден тим има повеќе димензии и тоа може да се подели на 3 нивоа: на индивидуално ниво, на ниво на тимот и на ниво на поголемата организациска структура. Ако работата е извршена ефективно на сите три нивоа, тимот ќе има поставено добра основа за успешно завршување на својата задача.

Многу важен аспект од функционирањето на една организација претставува нивото на ефикасност и ефективност со кое тимовите ги извршуваат своите задачи. Ова најчесто се пресметува во смисла на пари или буџет и време. Со ефикасното и навремено извршување на задачите, тимовите значително придонесуваат кон поголемата перформанс слика гледана од организациско ниво.

Како резултат на долгогодишните истражувања, денес можат да се најдат неколку теории и идеи за тоа како најдобро може да се процени тимската ефективност.

<sup>44</sup> Извор: D. E. Hyatt and T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech", Personnel Psychology (Autumn 1997), p. 555.



## Емпириско истражување

*Предметот* на ова истражување претставува согледување, анализирање и критичко преиспитување на улогата на индивидуите и групите во еден организациски систем и нивниот потенцијал во функција на постигнување на организациска успешност, со посебен осврт на карактеристиките на индивидуите и групите во организацијата.

Во овој труд, *целите* на истражување се насочени на тоа, врз основа на релевантната литература од областа на менаџментот на човечки ресурси, организациско однесување, организациски системи и менаџмент и анализа на состојбата во организациите, да укаже на улогата на индивидуите и групите во еден организациски систем во изразување на потенцијалот во постигнување на организациска успешност.

Поставената хипотеза во истражувањето гласи: „*Посакуваното однесувањето на индивидуите и групите влијае на развојот и перформансите на групите и индивидуите во организацијата*“.

Во емпириското истражување се користени следните методи: *Дескриптивен метод, Анкета, Компаративна анализа и Статистичка обработка на податоците.*

Емпирискиот дел од ова истражување има за цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето, но и да ја идентификува реалната ситуација со деловната комуникација во организациите кои беа дел од истражувањето.

Во истражувањето, иако беа вклучени повеќе испитувани менаџери и вработени, сепак, целосно потполнети анкетни листови беа од 38 менаџери и 102 вработени во работни организации во Скопје и Тетово.

Обработката на податоците, кои се добиени во ова истражување, се вршеше преку пресметување на  $\chi^2$ -тестот познат како Пирсонов коефициент на контингенција.

*Првото прашање* беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи:

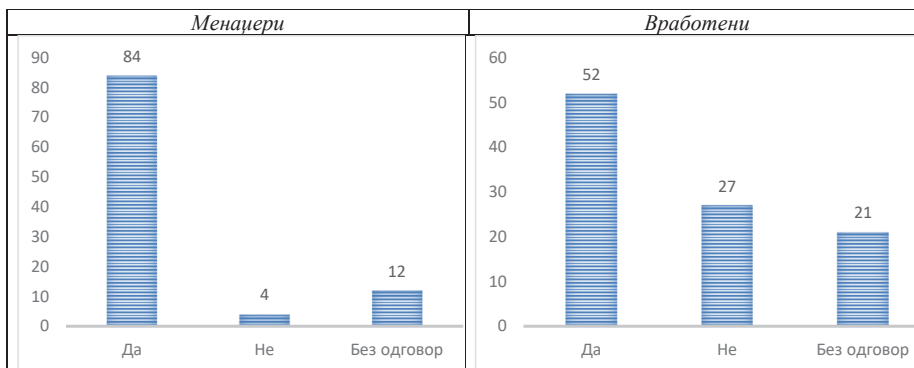
Дали менаџерот во организацијата правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените? Што при тоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори; да, не или без одговор.

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 1.: Одговори по првото прашање

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот во организацијата правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените?	Да	32	84	53	52
	Не	1	4	28	27
	Без одговор	5	12	21	21
	Вкупно	38	100 %	102	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 27,048 C = 0,345					

Или графички прикажано изгледа според графиконот:



Графикон 1.: Графички приказ на одговорите на прашање бр. 1  
Graphic 1: Answers on question No. 1

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$ -тестот и вредност на Коefициентот на контингенција, како што е прикажано:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 27,048 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,345$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 27,048, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коefициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,345, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

Додека 84 % од менаџерите сметаат дека менаџерот во организацијата правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените, а со не и без одговор останале околу 16 %, сепак околу 52 % од анкетирани вработени мислат така, а додека 27 % од нив одговориле со не и 21 % останале без одговор, со што не се потврдува поставената хипотеза.

Второто прашање исто така беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи:

Дали групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон менаџерот? Што при тоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори; да, не или без одговор.

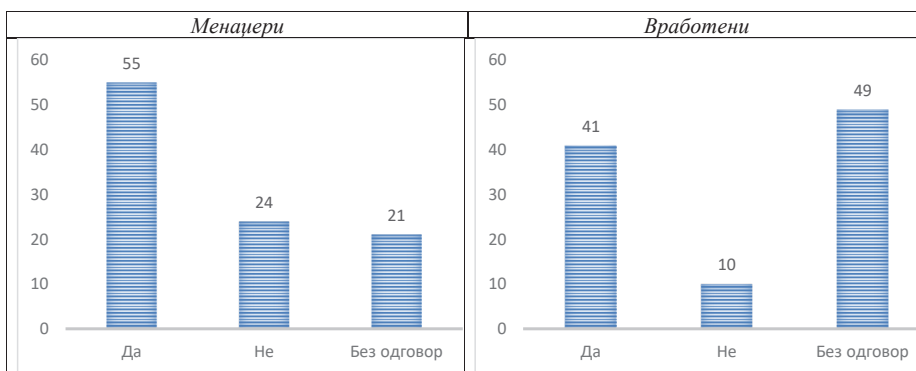
Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 2.: Одговори по прашање бр. 2

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%

2. Дали групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон менаџерот?	Да	21	55	42	41
	Не	9	24	10	10
	Без одговор	8	21	50	49
	Вкупно	38	100 %	102	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 19,006 C = 0,295					

Или графички прикажано изгледа според графиконот:



Графикон 2.: Графички приказ на одговорите на прашање бр. 2  
 Graphic 1: Answers on question No. 2

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по второто прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на Коефициентот на контингенција како што е прикажано:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметана вредност}) = 19,006 > \chi^2_{0,05} (\text{табеларна вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,295$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$  -тестот изнесува 19,006, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,295, што значи слаба поврзаност

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

Додека 55 % од менаџерите сметаат дека групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон менаџерот, со не одговориле 24 % и без одговор останале околу 21 %. Додека пак од испитаните вработени 41 % одговориле со да, а додека 10 % од нив одговориле со не и 49 % останале без одговор. И овде не се потврдува поставената хипотеза.

Третото прашање во општ поглед гласеше: Дали вработените совесно ги извршуваат работните активности и имаат човечни и фер односи кон менаџерот и кон своите колеги-вработени?

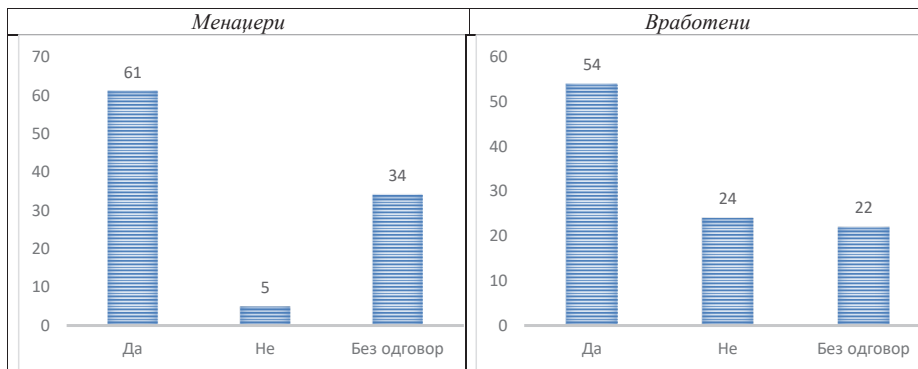
Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 3.: Одговори по прашање бр. 3



Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали вработените совесно ги извршуваат работните активности и имаат човечни и фер односи кон менаџерот и кон своите колеги-вработени?	Да	23	61	55	54
	Не	2	5	24	24
	Без одговор	13	34	23	22
	Вкупно	38	100 %	102	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 14,993 C = 0,263					

Или графички прикажано изгледа според графиконот:



Графикон 2.: Графички приказ на одговорите на прашање бр. 2  
Graphic 1: Answers on question No. 2

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по третото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$ -тестот и вредност на Коэффициентот на контингенција како што е прикажано:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметана вредност}) = 14,993 > \chi^2_{0,05} (\text{табеларна вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,263$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 14,993, што е поголема од табличната вредност. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодветствуваат.

Коэффициентот на контингенција има вредност 0,263, што значи слаба поврзаност

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

Од испитаните менаџер 61 % сметаат дека вработените совесно ги извршуваат работните активности и имаат човечни и фер односи кон менаџерот и кон своите колеги-вработени, а со не одговориле 5 % и без одговор останале околу 34 %. Додека пак од испитаните вработени 54 % одговориле со да, а додека 24 % од нив одговориле со не и 23 % останале без одговор. И овде не се потврдува поставената хипотеза.





### *Заклучни согледувања по емпирискиот дел*

Од опфатеното емпириско истражување и истовремено и од табеларните и графичките прикази и пресметаната вредност на  $X^2$  -тестот, која речиси во сите одговори на прашањата беше поголема од табличната вредност, се гледа дека не е исполнета поставената хипотеза, која гласеше „Посакваното однесувањето на индивидуите и групите влијае на развојот и перформансите на групите и индивидуите во организацијата“, што произлегува од несоодветствување на одговорите на двете групи на испитаници.

Со тоа, оваа истражување упатува од изведување на корисни обуки за подобрување на организациското однесување во работните средини.

### **Преферирање на активности за правилно однесување на индивидуите и групите во организациските системи**

Успехот на една организација зависи од квалитетот на својата култура. Без разлика дали станува збор за вработените или клиентите, позитивната култура оживува и го збогатува и го зацврстува искуството при работа во таа организација или работење со таа организација, додека негативната култура го намалува.

Етичката димензија на културата на компанијата има силно влијание врз степенот до кој вработените се придржуваат кон организациските стандарди и усогласување на нивната работа со основните вредности и визија на организацијата.

Она што генерално се нарекува етичка култура на една организација, всушност вклучува две различни, но меѓусебно поврзани системи, системско-етичка култура и етичка клима. Полето на етичка култура е втемеленио во антрополошки поглед на светот и како резултат на тоа, се фокусира на формалните и неформалните системи кои влијаат на однесувањето. Од друга страна, проучувањата за етичка клима произлегуваат од психологијата и тие истражувања се обидуваат да ја испитаат колективната „личност“ на организацијата. Иако овие две тела на истражување потекнуваат од различни дисциплини и двете го испитуваат истиот широк концепт: промовирање на етичко однесување во организациите.

Во смисла на организациска посветеност, етичката клима и етичката култура се покажуваат како меѓусебно заменливи во способноста да го предвидат однесувањето на вработените. Позитивната етичка култура ја намалува конфликтната улога, што доведува до зголемување на задоволството од работата и посветеноста на вработените на квалитетот.

За развој на етичка клима и културата, корисно е да се забележи дека културата на една организација се јавува преку следните процеси<sup>45</sup>:

- Влијанието на сопственикот или менаџерите;
- Организациските структури и процесите на социјализација, кои ги учат вработените што е соодветно однесување во одредена поставка и создавање на колективно разбирање на вредностите, практиките и постапките поврзани со етиката.

Дејствијата, зборовите и одлуките на лидерите го поставуваат „тонот“ во организацијата. Она за што тие избрале да се грижат и да го игнорираат прави разлика во однесувањето во организацијата. И одлуките што ги носат и како ги донесуваат тие одлуки влијае врз контекстот на организацијата. Лидерите треба да комуницираат со останатиот дел од организацијата, експлицитно или имплицитно, но управувањето со комуникацијата зависи од секој лидер поединечно<sup>46</sup>.

Лидерите на организацијата имаат примарна улога во комуникацијата и демонстрирањето на вистинската важност на етичките вредности на членови на организацијата. Дејствијата на раководството испраќаат јасна порака и како резултат на тоа, се

<sup>45</sup> L. K. Trevino, “A cultural perspective on changing and developing organizational ethics”, *Research in Organizational Change and Development*, 4 (2010), pp. 195-230.

<sup>46</sup> M. Schminke, M.L. Ambrose, , D.O. Neubaum, “The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes”, *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 97 (2005), pp. 135-151.



ключен фактор во развојот на етички систем на вредности. Секојдневните одлуки и активности на лидерите комуницираат дали етичкото однесување е приоритет на исто ниво како и посакуваните деловни резултати<sup>47</sup>.

Во рамките на една организација, градењето на етичка култура е клучна компонента на усогласеност, управување со ризици и целокупната деловна стратегија. Ставовите, изборите и активностите на лидерите играат главна улога во создавањето на етичката култура и климата на организацијата.

Способноста на лидерот постојано да го промовира етичкото однесување во една организација е од клучно значење за обезбедување на сигурност дека вработените разбираат како да направат нешто што е добро, нешто што е „вистинско и исправно“ и е приоритет. Градење на етичка култура е добро за вработените, за здравјето на дадената организација и во крајна линија, за целата организација, воопшто, и, едноставно, тоа е вистинската работа која треба да се направи<sup>48</sup>.

Совесноста, која е поврзана со етичко однесување, е еден од петте типови на организациско однесување. Другиот тип на такво однесување е особено уникатен затоа што тоа не вклучува ангажирање во одредени однесувања, како што се жалби или предизвикување непријатности. Овие активности може да се сметаат за кршење на општествените норми, кои ја намалуваат моралната свес. Другите три типа на организациско однесување, алтруизмот, љубезност и граѓанска доблест, сите, исто така, може да се сметаат за етички однесувања, според нормите во однесувањето. Ако етичките стандарди се охрабруваат, лицето поверојатно би дејствувало алтруистично, со учтивост и би било совесно за другите, можеби во форма на организациско однесување. Како такви, истражувањата покажуваат дека вработените перцепираат силни етички норми во организациите, доколку тие се позитивно поврзани со прикажувањето на организациско однесување<sup>49</sup>.

### **Континуирано подобрување на организациското однесување на лидерот и вработените**

Успешните организации функционираат добро на секое ниво, од извршните позиции до вработените кои ги обавуваат секојдневните операции на една компанија. Но, дури и успешните организации доживуваат времиња кога вработените, партнерите и членовите на одборот не се задоволни. Мотивирање на доброто организациско однесување преку поставување цели, подобрувања на работното место, позитивно засилување и препознавање помагаат да се создаде позитивна работна средина. Подобрувањето на организациското однесување од страна на менаџерите, прифатено од страна на вработените, би можело да се постигне преку<sup>50</sup>:

- Поставување цели за поединечни вработени што им овозможуваат да напредуваат кон посакуваниот репер. Поставувањето на целта промовира добро организирано однесување;
- Следење на работните простори на вработените, сали за состаноци и општи области за потребни подобрувања. Вработените се најсреќни кога се чувствуваат удобно во просторите каде што поминуваат толку многу време;
- Обезбедување систем за награда на вработените на секое ниво за зголемување на продуктивноста. Добивањето награди е одличен мотиватор за поефикасна работа и подобро организирано однесување;
- Проценка за тоа дали организацијата користи модел за поддршка. Ова значи дека менаџментот има тенденција да ги поттикнува вработените и да препознае добри перформанси. Вработените бараат признание и задоволство да прават добра работа;

<sup>47</sup> D. Abby, “Understanding, Affecting, and Measuring Ethical Culture”, Web cast on May 15, 2006: Ethics Resource Center.

<sup>48</sup> S. Edward, “Embedding Ethics in Business and Higher Education: From Leadership to Management Imperative”. The Business-Higher Education Forum, Washington, DC (2006).

<sup>49</sup> R. S. Dalal, “A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 90, 6 (2005), pp. 1241-1255.

<sup>50</sup> M. Fulan, “Leading in a Culture of Change”, Jossey-Bass (2001), p. 5.



- Утврдување дали организацијата е колегијална. Ова покажува дека вработените имаат дух на тимска работа и колективни постигнувања. Во овој модел, вработените се заинтересирани за самодисциплина и ефективно да придонесуваат кон групата;
- Создавање „смеса, мешавина“, со цел да се подобри ефикасноста на организацијата и треба да се избере два или повеќе организациски модели на однесување кои ќе помогнат да се исполнат целите на организацијата;
- Обезбедување признание за вработените преку квартални билтени, интер-е-пораки и настани на компанијата во текот на целата година.

Сепак, како општ заклучок е дека лидерите со сите вработени се креатори на организациското однесување и фактор на успехот во секоја организација.

### **Заклучок**

Организациското однесување е фокусирано на човековото однесување во организациските постапки, и е во интеракција со самата организација

Теориите и концептите на полето, на пример, не можат со сигурност да предвидат дека менувањето на специфичен сет на променливи на работното место ќе ја подобри изведбата на индивидуалните вработени со одредена количина. Иако истражувањата обично покажуваат дека во една организација, задоволството на вработените со условите за работа корелираат позитивно, сепак, не можеме да знаеме дали подобрите работни услови доведуваат до поголемо задоволство, ако повеќе задоволни луѓе ја гледаат својата работа поинаку од незадоволните луѓе или ако и задоволството и перцепциите за работните услови се, всушност, поврзани преку други променливи. Исто така, набљудуваната врска помеѓу задоволството и перцепциите за условите за работа можат да бидат значително посилни, послаби или непостоечки во други поставки.

Со оглед на тоа дека организациите се составени од индивидуални членови, кои имаат различни способности, карактеристики, искуства за учење и ставови, може да се рече дека истите работата ја доживуваат на различни начини.

Поединецот е централна карактеристика на организациско однесување и неопходен дел од секоја ситуација во однесувањето, дали дејствува во изолација или како дел од група, како одговор на очекувањата на организација или како резултат на влијанијата на надворешното опкружување. Групите постојат во сите организации и се од суштинско значење за нивното работење и перформанси. Луѓето во групи влијаат едни на други на многу начини и групите можат да развијат сопствени хиерархии и лидери. Групните притисоци може да имаат големо влијание врз однесувањето и перформансите на поединечните членови. Разбирањето на групната структура и однесување го надополнува знаењето на поединецот за однесувањето и додава уште една димензија на организационото однесување.

Зголемувањето на глобализацијата значи дека организациите мора да одговорат на различни барања на пазарот и локалните барања. Глобализацијата влијае на однесувањето на организаторите и го става акцентот на процесите во рамките на организациите, наместо на функциите на организацијата.

Затоа организациското однесување е комплекс на процеси на однесување на вработените кои особено се раководат од функциите, улогите, знаењето и разбирањето стекнато од областа и истото треба постојано да се унапредува со цел на градење на позитивна афирмираност на организацијата.



### Користена литература:

- Abby, D, “*Understanding, Affecting, and Measuring Ethical Culture*”, Web cast on May 15, 2006: Ethics Resource Center;
- Eagly, A. H. and Chin, J. L. (2010), “*Are Memberships in Race, Ethnicity, and Gender Categories Merely Surface Characteristics?*”: American Psychologist 65;
- Chattopadhyay, P., Tluchowska, M. and George, E. (2004), “*Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity*”: Academy of Management Review 29, no. 2;
- Cortina, L. M. (2008), “*Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations*”: Academy of Management Review 33, no. 1;
- Levitz, J and Shishkin, P. (March 11, 2009), “*More Workers Cite Age Bias after Layoffs*”: The Wall Street Journal;
- R. J. Grossman (May 2008), “*Keep Pace with Older Workers*”: HR Magazine;
- Ng, T. W. H. and Feldman, D. C. (2010), “*The Relationship of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis*”: Personnel Psychology 63;
- Black, M. M. and Holden, E. W. (March 1998), “*The Impact of Gender on Productivity and Satisfaction Among Medical School Psychologists*”: Journal of Clinical Psychology in Medical Settings;
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., and Gaertner S. (2000), “*A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium*”: Journal of Management 26, no. 3;
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., and Steensma H. (2004), “*Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the ‘Traditional’ Turnover Literature with the Theory of Planned Behavior*”: Journal of Organizational Behavior 25, no. 7;
- King, E. B. and Ahmad, A. S. (2010), “*An Experimental Field Study of Interpersonal Discrimination Toward Muslim Job Applicants*”: Personnel Psychology 63;
- King, E. B. and Cortina, J. M. (2010), “*The Social and Economic Imperative of Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgendered Supportive Organizational Policies*”: Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice 3;
- Breckler, S. J. (May 2004), “*Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude*”: Journal of Personality and Social Psychology;
- Wicker, A. W. (Autumn 2009), “*Attitude Versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects*”: Journal of Social Issues;
- Nocera, J. (June 18, 2006), “*If It’s Good for Philip Morris, Can It Also Be Good for Public Health?*” The New York Times;
- Harrison, D. A., Newman, D. A., and Roth P. L. (2006), “*How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences*”: Academy of Management Journal 49, no. 2;

- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., and Woehr, D. J. (2007), “*Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature*” *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2;
- Rich, B. L., Lepine, J. A., and Crawford, E. R. (2010), “*Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*”, *Academy of Management Journal* 53;
- Barsade, S. G. and Gibson, D. E. (February 2007), “*Why Does Affect Matter in Organizations?*”: *Academy of Management Perspectives*;
- Frijda, N. H. (New York: Guilford Press, 2003), “*Moods, Emotion Episodes and Emotions*”, in M. Lewis and J. M. Haviland (eds.), *Handbook of Emotions*;
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (Greenwich, CT: JAI Press, 2006), “*Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work*”: in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18;
- Ekman, P. and Davidson, R. J. (eds.), (2004), *The Nature of Emotions: Fundamental Questions*: Oxford, UK: Oxford University Press;
- Ekman, P. (May/July 2002), “*An Argument for Basic Emotions*”, *Cognition and Emotion*;
- Damasio, A. R. (New York: Quill, 1994). *Descartes’ Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*;
- Hogan, R. T. and Roberts, B. W. (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), “*Introduction: Personality and Industrial and Organizational Psychology*”, in B. W. Roberts and R. Hogan (eds.), *Personality Psychology in the Workplace*;
- James, L. R. and Mazerolle, M. D. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), *Personality in Work Organizations*;
- Weiss, B., and Feldman, R. S. (2006), “*Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews*”: *Journal of Applied Social Psychology* 36, no. 4;
- Baer, M. (2010), “*The Strength-of-Weak-Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension*”: *Journal of Applied Psychology* 95, no. 3;
- Barrick, M. R. and Mount, M. K. (Malden, MA: Blackwell, 2004), “*Select on Conscientiousness and Emotional Stability*”, in E. A. Locke (ed.): *Handbook of Principles of Organizational Behavior*;
- Mount, M. K., Barrick, M. R., and Strauss, J. P. (2004), “*Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors*”: *Journal of Applied Psychology* 79, no. 2;
- Meglino, B. M. and Ravlin, E. C. (1998), “*Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research*”: *Journal of Management* 24, no. 3;
- Ehrhart, M. G. and Naumann, S. E. (December 2004), “*Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach*”: *Journal of Applied Psychology*;
- Cialdini, R. B. and Goldstein, N. J. (2004), “*Social Influence: Compliance and Conformity*”: *Annual Review of Psychology*, 55;
- Robinson and O’Leary-Kelly, “*Monkey See, Monkey Do*”; and Glomb, T. M. and Liao H., “*Interpersonal Aggression in Workgroups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects*” (2003): *Academy of Management Journal* 46;



Berger, J., Fisek, M. H., Norman, R. Z., and Zelditch, M. (New York: Elsevier, 1977), *Status Characteristics and Social Interaction: An Expected States Approach*;

Seijts, G. H. and Latham, G. P. (2000), *“The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma”*: Canadian Journal of Behavioural Science 32, no. 2;

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., and Bennett, N. (April 2004), *“Social Loafing: A Field Investigation”*: Journal of Management;

Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., and McLendon, C. L. (December 2003), *“Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations”*: Journal of Applied Psychology;

Staples, D. S. and Zhao, L. (July 2006), *“The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams”*, Group Decision and Negotiation;

Mannix, E. and Neale, M. A. (October 2005), *“What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations”*: Psychological Science in the Public Interest;

Katzenbach, J. R. and Smith, D. K., *The Wisdom of Teams* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993);

Hackman, J. R., *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002);

Hyatt, D. E. and Ruddy, T. M. (Autumn 1997), *“An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breach”*: Personnel Psychology

Trevino, L. K., (2010), *“A cultural perspective on changing and developing organizational ethics”*: Research in Organizational Change and Development, 4;

Schminke, M., Ambrose, M. L., Neubaum, D. O. (2005), *“The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes”* : Organizational Behavior and Human Decisions Processes, 97;

Edward, S., (2006), *“Embedding Ethics in Business and Higher Education: From Leadership to Management Imperative”* . : The Business-Higher Education Forum, Washington, DC.

Dalal R. S., (2005). *“A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior.”* . : Journal of Applied Psychology, 90, 6



### Препознавање и управување со стресот во работните средини

Сузана Илиевска<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[silievska21@yahoo.com](mailto:silievska21@yahoo.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

Може да се каже дека појавата на стрес има свои корени во многу аспекти од секојдневното живеење на поединецот. Во приватниот живот и на професионален план, навлезен во секоја пора од општественото живеење, стресот со право го заслужи поимот „болест на милениумот“ или, дваесеттиот век – „век на стресот“. Со големото значење и влијание во севкупното современо постоење, го предизвика вниманието на бројни изучувачи и истражувачи во повеќе научни дисциплини.

Стресот е реагирање на организмот на влијанијата на надворешниот свет. Тој не ги заобиколи ниту вработените на работните места, така што стресот општо и стресот на работа станаа главни причинители за индивидуални и организациски проблеми во современото работење.

Поради своите специфични карактеристики, тој ја наметнува потребата од негово препознавање на работното место, изнаоѓање што посоодветни методи за негово надминување и успешно справување, сè со цел создавање здрава работна средина и конкурентна и успешна работна организација.

Во трудот е дадена содржинска и теоретска разработка на поимот стрес, извори и предизвикувачи на стресот, видови на стрес и стресори како и различните аспекти на стресот; поимот стрес на работа, причините и последиците и синдромот на професионално согорување „burnout“; справувањето со стресот на работа, препознавање и превземање потребни чекори за управување со ризик од стрес и превенција од негова појава, како и емпириско согледување на состојбите во организациите преку извршената анкета и табеларно, графички и пресметковно обработени податоци.

**Клучни зборови:** стрес, стрес на работа, стресори, менаџери, менаџмент на стрес, справување, управување, превенција.



### **Recognizing and managing stress at work**

**Suzana Ilievska<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Economics, University “Goce Delcev”, Stip  
[silievska21@yahoo.com](mailto:silievska21@yahoo.com)

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

<sup>2</sup>Faculty of Economics, University “Goce Delcev”, Stip  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

#### **Abstract**

The appearance of stress has its roots in many aspects of everyday life of an individual. Personally and professionally, stress can be found everywhere, stress has rightfully deserved to be called “disease of the millennia” and also the twentieth century is called “The century of stress”. With its significance and impact in the overall modern existence, stress caused the attention of many researches in many scientific disciplines.

Stress is the response of the human body to the challenges of the outside world. It is present everywhere, within the family, at work, specifically in a stressor filled environment. Stress is an intensive and unpleasant long-term condition that causes negative impacts upon the person’s health, his competence and productivity.

That imposed the need for recognizing the presence of stress at work, finding appropriate methods on how to prevail it, all with the purpose of creating a healthy work environment and a competitive, successful organization.

In this elaboration is given the essential and theoretical elaboration of the term stress, sources and causes of stress, types of stress and stressors and the different aspects of it; the term stress at work, causes and consequences and the “burnout syndrome”; dealing with stress at work, recognizing and taking appropriate steps for managing work stress and prevention, stress management at work through managerial approach, as well as empirical perception of the situation in the organizations through the conducted survey and tabular, gifc and computational data processed.

**Keywords:** stress, stress at work, stressors, managers, stress management, dealing with stress, prevention.





## Вовед

Темата за стресот во работните средини, негово познавање и управување е повеќе од актуелна, бидејќи секоја индивидуа во секојдневното битисување се соочува со доживување на стрес и негативни последици како во приватниот живот, така и во професионалното опкружување. Не постои област од човековото дејствување каде стресот нема свое влијание, каде под притисок на одредени предизвикувачи настануваат стресни состојби. Динамичниот начин на современо и модерно живеење бара постојано прилагодување на брзите промени во технологијата, наметнувајќи менување на општествените и животни навики, култура и човечки вредности кај луѓето. Станува повеќе од јасно дека стресот не може да се избегне ниту од животот на луѓето, ниту од работата во работните средини.

Појавата на стрес на работното место му наметна на менаџментот во компаниите крупна задача за да посвети посебно внимание на овој сегмент, заради подобро функционирање и постигнување на целите на компанијата. Неопходно е да се согледа значењето од лоцирање на стресот и стресните состојби во организациите и да се потенцира улогата на менаџментот во управувањето со истиот. Само со правилен начин и соодветен пристап ќе дојде до успешно препознавање, справување, негово превенирање или отстранување. Со прибегнување кон стекнување вештини за препознавање на стресот и стресните состојби, менаџментот ќе знае да се определи за потребните чекори за управувањето со ризик од стрес во работните средини.

Улогата на менаџерите ќе биде да создадат работни места со намален стрес или без стрес, што ќе значи зголемен обем на работа и зголемена продуктивност. Целта на секоја работна организација е да стекне поголем профит од своето работење, за што несомнено еден од предусловите е и да креира работна атмосфера каде вработените ќе бидат мотивирани, посветени и среќни за нивната работа. Само во такви работни услови, вработените се способни да ја извршуваат својата работа на високо ниво, без да се чувствуваат истрошени.

Менаџерите ја имаат крајната одговорност за степенот на завршената работа со помош на други луѓе, а тоа се вработените, бидејќи тие се најважниот ресурс на организацијата. Затоа од нив се бара преку адекватниот пристап и менаџирање со стресните состојби да го намалат влијанието на работниот стрес и да создадат успешна, почитувана и економски стабилна работна организација со пријатно ментално опкружување за работа, односи на меѓусебна соработка, владеење организациска култура, прифаќање на промени, намалување на конфликти и грешки при работењето.

## Поим и дефинирање на стресот

Поимот стрес е многу често употребуван, особено во денешно време кога брзите промени и новите вредности во сите аспекти на човековото функционирање наметнуваат нова флексибилна филозофија на животот.

Тој претставува неспецифичен склоп на телесни промени како реакција на одредени надворешни дразби.

Секоја ситуација што човекот ја доживува како преголема, претешка, несоодветна, со можни загрозувања, недоволно јасна или монотона, предизвикува појава на стрес. Поради тоа, лицето доживува разочараност, вознемиреност, анксиозност, депресивност и сл.

Hans Selye, реномиран канадски лекар, е меѓу првите автори кој што започнал да го истражува стресот во триесеттите години на XX век и го дефинирал како „неспецифичен одговор на телото на секое барање за промена“<sup>1</sup>.

Стресот, според Selye, е нормална адаптациска реакција која воедно е сигнал за опасност и за подготовка за одбрана. Тој станува патолошки ако откажат или се исцрпат механизмите на одбрана или ако силата на агесијата ги надминува одбранбените капацитети<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Selye, H. (1976), *The Stress of Life*. McGraw-Hill: New York.

<sup>2</sup> Чадловски, Г. и Мицев, В. (1994), Психијатрија, Просветно дело, Скопје.



Умешноста да се владее со стресот значи постигнување на точна рамнотежа меѓу надворешните стимули и нашите внатрешни реакции и пронаоѓање на точното ниво на стрес, она што нè прави да се чувствуваме енергични и мотивирани.

Како позастапени дефиниции за стресот, меѓу другите се јавуваат и следниве:

Стрес е секоја околност која поставува посебни физички и/или психички барања пред личноста, така што предизвикува необичен или невообичаен одговор<sup>3</sup>.

Стресот е интензивна непријатна состојба која долгорочно има негативни последици на здравјето, способноста и продуктивноста на човекот. Стресот е индивидуална реакција и резултат на интеракцијата на околната со нејзините барања, и индивидуата со нејзините способности, ресурси и можности<sup>4</sup>.

Како причини за појавата на стрес се среќаваат: економски, социјални, психички, здравствени, политички, емоционални, морални.

### Предизвикувачи на стрес

Причинителите што доведуваат до стрес се т.н. стресори, поточно стимуланси, внатрешни или надворешни, кои од организмот бараат задоволување на одредени барања, решавање на одредени проблеми и засилена активност или, едноставно, некој нов облик на прилагодување.

Причинителите за стресот најчесто имаат психолошка природа. Тоа се непријатни или пријатни настани кои се случуваат ненадејно и ја ставаат личноста во голема неизвесност, во многу неповолна ситуација, поради што има чувство дека не можат да ги контролира и да се справи со случувањата. Како стресори од психосоцијален карактер се вбројуваат: брачни или вонбрачни односи, родителството кај брачните парови, интерперсонални односи, работните или животните околности, финансиски проблеми, проблеми од законска природа, развојот на кариерата, болести или телесни повреди и различни други психосоцијални стресори.

Силата што доведува до стрес се нарекува стресор.

Стресор е секој фактор, животен настан или ситуација која сериозно го загрозува или нарушува балансот на организмот, односно телесниот, психолошкиот и социјалниот интегритет на личноста и може да предизвика стресна реакција<sup>5</sup>.

Стресорите се најчесто причинители кои ја предизвикуваат појавата на стрес, поставувајќи високи побарувања од личноста, ставајќи ја под притисок да изврши одредено дејствие, а за кое таа не располага со доволно капацитет.

Стресорите можеме да ги разликуваме според должината на траење: краткотрајни или долготрајни, според интензитетот: слаби, умерени или јаки, и според реакциите кои ги предизвикуваат: физиолошки, психолошки, социолошки. Можат да бидат од различен обем, можат да имаат ограничени, но и видливи ефекти и можат да поттикнат верижна реакција на случувањата во различни периоди од животот на единката.

### Видови стресори

Во литературата, најголемиот број модели ја истакнуваат улогата на факторите од надворешната средина, но исто така го признаваат значењето и на психолошките и физиолошките карактеристики на личностите за појавување на стресот и последиците кои тој ги остава.

Прифатени се различни поделби за видот на стресори. Според начинот на влијание или видот на реакции кои ги предизвикуваат, постојат<sup>6</sup>:

<sup>3</sup> Bahtijarevic – Siber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.

<sup>4</sup> Grupa autora, *Savjetnik za zdravlje i prevenciju stresa u radu sa multikulturalnim strankama i problematičnim društvenim grupama*, Omega, Graz, Austrija, 2003, <http://www.omega-gratz.at/>.

<sup>5</sup> Белевска, Д. (2018), Здравствена психологија со психодијагностика, Меѓународен центар за славјанска просвета.

<sup>6</sup> Mills, H., Reiss, N., Dombek, M. (2015), Types Of Stressors (Eustress Vs. Distress). Преземено на 22 август 2018 од <https://www.mentalhelp.net/articles/types-of-stressors-eustress-vs-distress/>



*Позитивни – или стресори стимулатори* кои иницираат позитивни промени кај единката или приемачот на стресорот и влијаат мотивирачки и

*Негативни – стресори* кои предизвикуваат најразлични негативни чувства и реакции кај приемачот на стресорот и околината во која тој живее и работи.

Како една единка ќе реагира на стресорите не зависи само од тоа дали влијанието е позитивно или негативно, мотивирачко или демотивирачко, туку во најголем дел зависи од личната перцепција за стресорот.

Според тоа од каде доаѓа влијанието, стресорите можат да се поделат на<sup>7</sup>:

*Надворешни стресори*, најчесто се вообичаени или општи стресори чие дејство има поширок спектар на влијание. Пример за надворешни стресори се: големите животни промени, проблеми со здравјето, фамилијарни проблеми како развод, болести во блиската фамилија, смрт на блиските во семејството, одредени финансиски проблеми, преангажираност на работното место и слично;

*Внатрешните стресори* – најчесто се поврзани со начинот на кој единката се препознава себеси во однос на околината. Овие стресори единката ги наоѓа во своите размислувања и се поврзани со начинот на перцепција за својот живот и сите настани кои ја опкружуваат, изразувајќи се преку доза на: песимизам, перфекционизам, недостаток на претприемачки пристап, нереални очекувања, неспособност да се прифатат промените и несигурноста, и слично.

Според времетраењето и интензитетот стресорите можат да бидат краткотрајни и долготрајни, силни и благи. Зависно од овие карактеристики, се развива соодветниот одговор кај единката која е под влијание на стресот.

Индивидуалноста претставува една од најспецифичните карактеристики за тоа како секоја единка го доживува влијанието на стресорите. Начинот на размислување, живот и прифаќање на нештата кои ја опкружуваат, создаваат уникатни услови во кои стресорите дејствуваат на посебен начин.

### **Стресот на работно место**

Стресот претставува процес во кој карактеристиките на работата или на работните места создаваат чувство на неудобност или болест<sup>8</sup>.

Поголем дел од вработените се свесни дека на работното место се изложени на стрес. Токму сознанието дека стресот е дел од секојдневието е причина често да се предвидат некои специфични причини за стрес кои се прилично бројни, а не можат да бидат избегнати<sup>9</sup>.

Стрес на работното место се случува во секоја организација, без разлика за каков вид на работна средина станува збор, производствена, услужна, јавен или приватен сектор, или пак друг вид на дејност. Освен што се случува во секоја организација, карактеристично за стресот е тоа што се јавува кај секој вработен, без разлика на работното место на кое се наоѓа и без разлика каква работна задача или функција извршува.

Како што не е возможно да се избегне стресот во секојдневниот живот, надвор од организациите, така не може да се избегне стресот во организациите каде што индивидуата е вработена. Работното место станува стресно тогаш кога работникот своите обврски на работното место ги доживува многу повеќе, во поголема мера, во однос на неговите можности.

Всушност, стресот на работното место претставува состојба во која вработените во организацијата се изложени на состојби и дејствија кои негативно влијаат врз вработените и тоа како врз нивната работна способност, така и врз здравјето на вработените. На работното

<sup>7</sup>White, D. (2016), Understanding & Recognizing Stress. *Psych Central*. Преземено на 22 август, 2018, од <https://psychcentral.com/lib/understanding-recognizing-stress/>

<sup>8</sup>Николоски Т., „Психологија на трудот“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 2000 стр. 64-123

<sup>9</sup>Бешлиќ, И., „Стрес на раду“, Школа бизниса, стр. 87, Нови Сад, 2008.



место, стресот може да биде предизвикан и како последица помеѓу работното ангажирање и приватниот живот.

Степенот на стрес на работното место, но и искуството кое ќе го доживее една индивидуа е делумно зависно од тоа колку таа личност е способна да се носи со обврските кои ѝ ги наметнува самата работа и начинот на кој таа ги носи обврските и одговорностите и соочувањето со промените кои настануваат ненадејно<sup>10</sup>.

Може да се каже дека стресот на работното место е вообичаена појава, од причина што работата зафаќа голем дел од животот на човекот. Секој вработен, за да може да ги извршува задачите на работното место чувствува притисок и напнатост. Но, работење со континуиран притисок и напнатост доведува до силен стрес кај вработениот кој што негативно се одразува врз здравјето на индивидуата.

Стресот воопшто, претставува непријатна емотивна состојба која се појавува како резултат на несигурноста на самата личност во сопствената способност да ги совлада предизвиците со цел постигнување на важни вредности<sup>11</sup>.

Стресот на работното место го сочинуваат следните компоненти<sup>12</sup>:

➤ Даден *предизвик* кој го нуди работното место на кое е определен да работи вработениот во организацијата. Оваа компонента нагласува дека стресот потекнува од интеракцијата помеѓу луѓето и нивното видување на околината. Како пример може да го наведеме следното: неточните, лажните информации дека организацијата пропаѓа и истата ќе биде затворена, предизвикува висок стрес;

➤ *Значење на индивидуалните вредности*. Вработениот ќе биде изложен на стрес доколку неговата иднина ја гледа во организацијата. Но, вработените кои планираат да ја напуштат организацијата не се изложени на стрес од информацијата дека организацијата ќе се затвори;

➤ *Несигурен исход*. Имено, стресот е најголем кога тежината на предизвикот е блиска до можностите кои индивидуата си ги припишува сама на себе. Колку повеќе се приближува нивото на тешкотијата во извршување на работните задачи со нивото на способноста, на квалитетите на вработениот за извршување на задачата, исходот станува сè понеизвесен. Оваа неизвесност од неисполнување на предизвикот создава стрес на работното место.

Стресот произлегува од неусогласеноста помеѓу побарувањата од вработените и нивните знаења и способности. Ова им прави тешкотија да ја извршат работата.

Стресот на работа уште се должи и на прекумерни или на друг начин лошо менаџирани барања и притисоци врз вработените, или од лош дизајн на работата, лош менаџмент и незадоволителни услови на работа. Не треба да се забораваат и моментите кога вработените не добиваат поддршка од околината или немаат доволно контрола над нивните работни задачи.

Истражувањата покажале дека најстресниот вид на работа е оној каде врз вработените е наметната работа далеку над нивните знаења и способности, заедно со недостаток на поддршка од околината и мала можност за избор.

Колку повеќе барањата од вработените се во согласност со нивните знаења и способности, толку е помала веројатноста тие да доживеат некаков вид на стрес.

Колку повеќе вработените би имале контрола над нивната работа и на начинот на кој таа треба да биде изработена и колку повеќе учествувале во донесувањето одлуки кои се однесуваат на нивните работни места, толку помалку бил ризикот од стрес<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work-related Stress 2000, page 123.

<sup>11</sup> Бешлиќ, Д. „Стрес на раду“, Школа бизниса, Нови Сад, стр. 88,

<sup>12</sup> Wagner A. J., Hollenbeck RJ, „Organization behavior“ (2002), Harcourt College Publishers, Fort Worth page 99,

<sup>13</sup> Leka, Stavroula (2005), Work organization & Stress (Protecting workers' health series; no. 3), World Health Organization, page 5.



### Синдром на професионално согорување „burn-out“

Изразената стресна состојба каде вработениот е целосно ментално, физички и емоционално исцрпен и се наоѓа во состојба на согорување е познато под името „burn-out“ (прегревање, изгорување).

Burn-out-от е психолошка реакција на долгорочна исцрпеност и намален интерес кој може да трае со месеци, па и со години, сè додека да излезе на површината<sup>14</sup>.

Американскиот психоаналитичар Херберт Фројденберг за прв пат во 1972 година го дефинира „Burn-out“-от, истакнувајќи дека „Burn-out“-от е демон кој е роден во општеството и времето во кое живееме и нашата тековна борба да инвестираме во нашите животи<sup>15</sup>.

Борноут и стресот се тесно поврзани, но сепак се различни.

Состојбата на согорување се јавува во период по долгогодишно и континуирано присуство на стрес.

Синдромот на согорување на работа е кумулативен процес кој има свои карактеристични фази<sup>16</sup>, и тоа: голем почетен ентузијазам во кој вработениот не користи никаква „емоционална заштита“, после што станува ранлив, емоционално се повлекува, губи интерес, почнува да ги обвинува другите, станува циничен и на крајот „колабира“.

Индикации дека нивото на стрес е премногу високо и прашање на време е кога вработениот ќе согори, односно ќе достигне состојба на „борноут“, се следните:

- Честа вознемиреност без причина;
- Постојано загрижени и лути;
- Избегнување на луѓе, особено оддалечување од пријателите, роднините, познаниците;
- Наплив на бес за дејствија кои вообичаено не ги ни забележува;
- Чувство на неспособност, на бескорисност;
- Чести главоболки;
- Несоница;
- Чувство на немоќ за извршување на основни, рутински, секојдневни активности;
- Губење на емоции;
- Започнување на чести конфликти со најблиските, со пријателите, со луѓето од најблиската работна околина.

Наведената состојба во која се наоѓа вработениот, состојбата на согорување, може да се отстрани доколку индивидуата е свесна за тоа и навремено започне со помош на самиот себе преку:

- Одвојување време за самиот себе, за фамилијата и за пријателите;
- Обука за совладување на вештини со кои ќе се решаваат непредвидливите и незгодни ситуации;
- Ограничување на максималното време за работа и минимум време за себе;
- Комуникација, пред сè во фамилијата, пријателите и колегите;
- Давање приоритет на активности кои предизвикуваат чувство на задоволство и среќа;
- Одвојување време за одмор и релаксација;
- Гржа за самиот себе и тоа како за физичкиот изглед, така и за сопствената психа.

Целта на горенаведеното е да се пронајде вистинскиот колосек во кој функционирањето ќе биде продуктивно на работното место, а секојдневниот живот исполнет со задоволство и среќа.

<sup>14</sup>Herbert J., Freudenger with Geraldine Richelson, Bourn-out: The High Cost of High Achievement (1981), Bantam Books page 37.

<sup>15</sup><https://Wikipedia.org/bourn-out-21.08.2018>

<sup>16</sup>Brown, Allan and Ian Bourne (1996), The Social Work Supervisor. Buckingham and Philadelphia: Open University Press, p. 194.



Работната организација треба да развива методи за спречување и намалување на стресот на работното место. Притоа, важно е да се потенцира дека не сите професии се подеднакво изложени на професионален стрес и согорување. На поголем стрес се подложни оние занимања кои се насочени кон работа со луѓето.

### **Справување со стресот на работното место**

Успешното справување со стресот вклучува активности на менаџерите кои ќе бидат насочени кон предвидување на појавноста на стрес и спречување на истото. Секој добро изграден менаџер треба постојано да може да ја почувствува состојбата во организацијата, навремено да интервенира и да ги гасне жариштата за стресови<sup>17</sup>.

Со цел успешно справување со стресот на работно место, организацијата преку својот менаџмент треба да анализира одредени ситуации за да ја утврди присутноста на стрес, што го предизвикало, кои се стресорите, како тие влијаат, што би помогнало заеднички во соработка со вработените и претпоставените, таквите стресори да се избегнат. Тоа би довело до подобрување во организацијата на работата, планирање и подготовка на работата, добра и отворена меѓуколегијална соработка и комуникација, што ќе влее доверба и ќе внесе рамнотежа во креирањето на работата<sup>18</sup>.

Начините за справување со стресот на работното место се многубројни, но и разновидни. Некои од советите за справување со стресот на работното место, односно негово намалување се следните<sup>19</sup>:

- Користење на пауза во текот на работата;
- Користење на паузата за кратка прошетка;
- Разговор со колегите;
- Намалена перфекција, што значи дека е потребно да се постават разумни и реални стандарди како за себе така и за другите;
- Комуникација со претпоставениот за описот на своето работно место, а со цел да се согледа дали неговите одговорности и работи се во согласност со она што го работи;
- Тимска работа која ќе му помогне на работникот во подобрување на неговото емоционално и физичко здравје, но и во подобрување на организацијата и севкупната продуктивност.

Стресот на работното место речиси и да не е возможно да се избегне и целосно да се елиминира. Поради тоа, од голема важност е да се намали интензитетот на дејствување и штетните последици кои стресот ги остава кај човекот, но и во организацијата каде тој работи.

Еден од битните начини на управување со стресот на работа е и подигнување и континуирано развивање на дополнителни работни способности, проширување на знаењата, вештините и воопшто постојано стручно усовршување.

Управувањето со „работниот стрес“ од поединецот исто така го бара следното:

- Поединецот треба да избегнува нереални рокови;
- Поединецот треба да одбере умерено работно темпо;
- Доколку е во можност, поединецот треба да го определи сопствениот најпродуктивен период и да ги испланира најсложените работни задачи, а во останатиот дел од работниот период да извршува помалку сложени задолженија и работни задачи;
- Поединецот работниот ден треба да го планира однапред<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> Мицески Т. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, работни материјали, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, стр. 186.

<sup>18</sup> Grupa autora, *Savjetnik za zdravlje i prevenciju stresa u radu sa multikulturalnim strankama i problematičnim društvenim grupama*, Omega, Graz, Austrija, 2003, [http:// www.omega-gratz.at/](http://www.omega-gratz.at/).

<sup>19</sup> <http://www.psiha.com/psihabiz/748-spravete-se-so-stres-na-rabota>

<sup>20</sup> Shiber-Bahtijarevic, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 932.



Освен што поединецот како индивидуа се справува со стресот на работното место, решавајќи ги индивидуалните проблеми, преку ублажување и намалување на стресните состојби, и организацијата користи методи за избегнување на стресот, односно спречување на појавата на стресори. Во современото работење, организациите интензивно се вклучени во управувањето со стресот на своите вработени од причини што:

- Организацијата е значително одговорна за појавата на стрес, па е потребно да помогне во справувањето со него;
- Вработените кои доживуваат помалку стрес се многу поуспешни;
- Сè поголема е ориентираноста кон поквалитетно и иновативно управување со човечките ресурси<sup>21</sup>.

Иако е тешко да се избегне и целосно да се елиминира стресот на работното место, сепак треба да се настојува да не предизвикува лоши состојби на вработените и организацијата.

### Емпириско истражување

Правилното и соодветно управување со стресот на работно место е од особена важност за доброто функционирање на организациите, за здрава работна организација и висока ефективност на вработените во неа. Заради тоа, од особена важност е да се согледаат состојбите со стрес во работните средини, да се истражат причините и последиците од појавата на стрес на работно место, како и влијанието од неговото појавување врз ефективноста во работата.

Со цел да имаме поголема јасност и прегледност во истражувањето, ќе биде користена соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целта на истражувањето, поставување на хипотезите и објаснување на квалитативните и квантитативните техники и методи за собирање и обработка на податоците.

Затоа предметот на ова емпириско истражување е да се констатираат состојбите со препознавање и правилното управување со стресот во работните средини.

Основна цел на ова истражување е *да се согледаат состојбите за препознавање и правилно управување со стресните состојби во работните средини.*

Основната хипотеза на ова емпириско истражување гласи: *Доколку во работната организација навремено се препознаваат стресните состојби и правилно се управува со нив, тогаш и вработените ќе бидат позадоволни и поефективни во нивното работење.*

Во истражувањето се користени комбинирани квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, како што се следните: анализата, анкетата и статистички обработки и пресметки.

Анкетирањето беше спроведено во повеќе работни средини во фирми на територијата на општина Штип, Кочани и Пробиштип.

Статистичката пресметка на податоците добиени во ова истражување се состои во пресметување на  $\chi^2$ -тестот.

### Резултати и коментари од спроведеното емпириско истражување

Статистичката обработка на податоците кои се добиени во ова истражување се состои во пресметување на  $\chi^2$ -тестот, или уште познат како Пирсонов коефициент на контингенција и Коефициентот на контингенција (C).

Анкетните листи се пополнети од 32 менаџери и 93 вработени. Резултатите од спроведените анкети се прикажани во табеларен приказ со пресметан  $\chi^2$ -тест и анализа на добиените резултати.

*Првото прашање гласеше: Дали менаџерот добро ги препознава карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби?*

<sup>21</sup>Shiber-Bahtijarevic, F. (1999), Menadzment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 925.



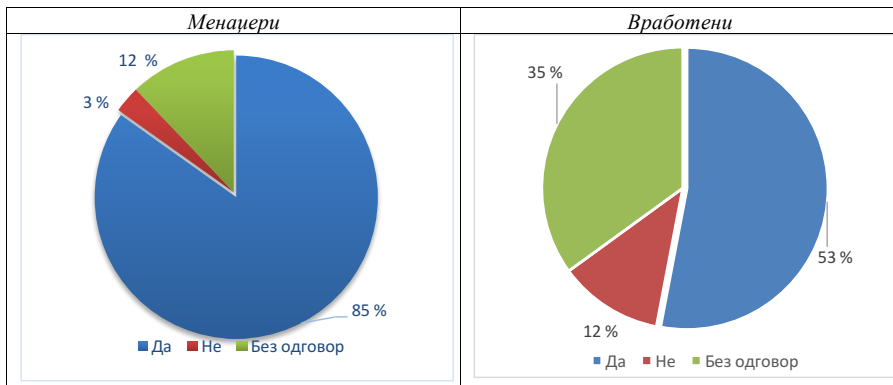
Заради прегледност на одговорите и пресметаните резултати, истите ќе ги прикажеме табеларно и сликовито.

Табела 1.: Препознавање на карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби

Table 1.: Recognition of the stress characteristics and triggers of stressful conditions

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот добро ги препознава карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби?	Да	27	84	49	53
	Не	1	3	11	12
	Без одговор	4	13	33	35
	Вкупно	32	100 %	93	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 22,498 C = 0,318					

Сликовито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 1:



Слика 1.: Препознавање на карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби

Figure 1.: Recognition of the stress characteristics and triggers of stressful conditions

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на првото прашање 84 % од менаџерите во испитуваните компании, сметаат дека истите ги препознаваат карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби, 5 % одговориле негативно, додека пак 13 % останале без одговор.





Од друга страна, пак, 53 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери ги препознаваат карактеристиките на стресот, 12 % се изјасниле негативно, а 35 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 22,498, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,318 што укажува на слаба-умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

$$\chi^2_{0,05}\text{-тест (пресметана вредност)} = 22,438 > \chi^2_{00,5}\text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,318$$

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 менаџерите ги препознаваат карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените.

Оттука, можеме да кажеме дека во однос на првото прашање не е задоволена поставената хипотеза.

*Второ поставено прашање беше: Кои лица сметате дека најчесто предизвикуваат стресни состојби помеѓу членовите во организацијата (менаџери/вработени)?*

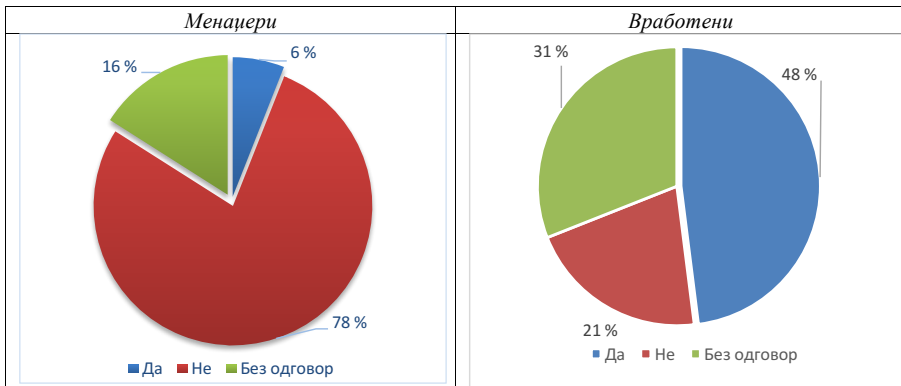
Исто така, и овде одговорите и пресметаните резултати од двете групи на испитаници ќе ги прикажеме табеларно и графички.

Табела 2.: Најчести предизвикувачи на стресни состојби помеѓу членовите во организацијата  
Table 2.: The most common triggers of stressful conditions among members of the organization

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Кои лица сметате дека најчесто предизвикуваат стресни состојби помеѓу членовите во организацијата (менаџери/вработени)?	Менаџерите	2	6	45	48
	Вработените	25	78	19	21
	Без одговор	5	16	29	31
	Вкупно	32	100 %	93	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 70,272 C = 0,510					



Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 1:



Слика 2.: Најчести предизвикувачи на стресни состојби помеѓу членовите во организацијата  
Figure 2.: The most common triggers of stressful conditions among members of the organization

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на ова прашање 6 % од менаџерите во испитуваните компании, сметаат дека менаџерите се предизвикувачите на стресни состојби, 78 % одговориле дека се самите вработени со меѓусебни постапки, додека пак 16 % останале без одговор.

Од друга страна, пак, 48 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери се предизвикувачите на стресни состојби, 20 % се изјасниле дека тоа се вработени со меѓусебни постапки, а 31 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 70,272, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,510, што укажува на умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

$$\chi^2_{0,05}\text{-тест (пресметана вредност)} = 70,272 > \chi^2_{0,05}\text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,510$$

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$  -тест, се гледа дека постојат разлики во исказите, меѓу испитаните менаџери и испитаните вработени. Па и овде не е исполнета поставената хипотеза.

Третото прашање беше поставено: Дали менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата?

Исто така, и овде одговорите и пресметаните резултати од двете групи на испитаници ќе ги прикажеме табеларно и графички.

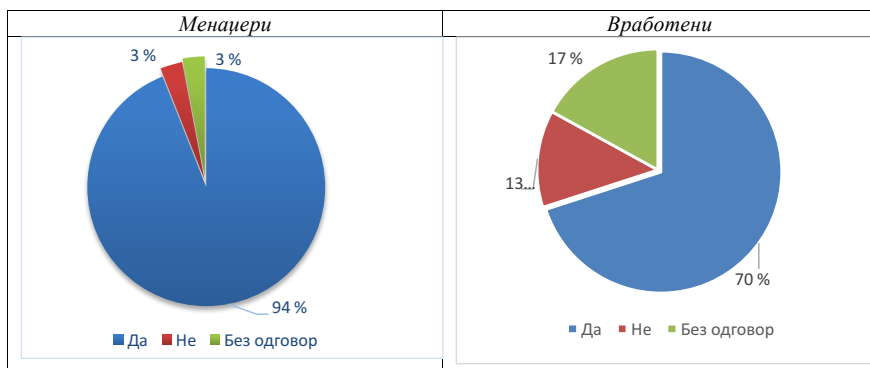
Табела 3.: Дали менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата

Table 3.: Does the manager correctly manage the stressful situations that occur in the organization

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%

3. Дали менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата?	а) Да	31	94	65	76
	б) Не	1	3	12	13
	в) Без одговор	1	3	16	17
	Вкупно	32	100 %	93	100 %
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 19,525 $C = 0,298$				

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 3:



Слика 3.: Дали менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата

Figure 3.: Does the manager correctly manage the stressful situations that occur in the organization

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на поставеното прашање 94 % од менаџерите во испитуваните компании сметаат дека менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата, 3 % одговориле со не, и исто 3 % останале без одговор.

Од друга страна, пак, 70 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивниот менаџер правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата, 13 % се изјасниле со не, а 17 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 19,525, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,298, што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

$$\chi^2_{0,05}\text{-тест (пресметана вредност)} = 19,525 > \chi^2_{0,05}\text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,298$$

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека постојат разлики во исказите, меѓу испитаните менаџери и испитаните вработени, па и овде не е исполнета поставената хипотеза.

Од обработените податоците прикажани во табелите и во графичките прикази и од пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерите ја препознаваат и правилно управуваат со стресот во работните средини, 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. Оттука, можеме да кажеме дека во однос на сите поставени прашања не е задоволена основната хипотеза: *Доколку во работната организација навремено се препознаваат стресните состојби и правилно се управува со нив, тогаш и вработените ќе бидат задоволни и поефективни во нивното работење.*

Со тоа се потврдува оправданоста на истражувањето по одредената проблематика.

### **Креирање на модел, начин на ефективно справување и целосно елиминирање на стресот на работа од страна на менаџментот**

Стресот на работното место може да биде последица од различни и бројни фактори. Секој од тие фактори различно дејствуваат врз вработениот кој како последица на нивното дејство го менува своето однесување на работното место, има промена на неговата личност, што значи дека лицето е во состојба на стрес.

За ефективно справување и можно елиминирање на стресот на работа, потребно е насочување на менаџмент активностите кон:

- Препознавање на симптомите за присутност на стрес на работа;
- Преземање на потребни активности (чекори) за управување со ризик од стрес;
- Навремена превенција од појава на стрес на работното место;
- Поголема вклученост на менаџментот во решавањето на проблемите поврзани со стресот на работното место.

### **Препознавање на симптомите за присутност на стрес на работа**

Решавањето на стресот на вработените најпрво бара да се препознае постоењето на проблемот. Препознавањето на општите симптоми на стрес може да помогне да се менаџира стресот.

Присутноста на стресот на работното место најчесто се препознава според симптоми кои се јавуваат и постануваат сè поизразени кај вработениот кој е под стрес, а особено следниве<sup>22</sup>:

*Емотивни симптоми*, кои се одразуваат преку:

- Слаба комуникација или постепено изостанување на комуникацијата со луѓето од своето опкружување;
- Зголемена конфликтност, лицето кое е под стрес ненадејно започнува конфликти со луѓето од своето окружување, тоа се најчесто конфликтни ситуации за безначајни работи, или помалку важни работи;
- Хронична аксиозност и нервоза;
- Загриженост;
- Емоционални испади;
- Депресија.

*Физички симптоми* кои се рефлектираат со:

- Несмасност,

---

<sup>22</sup>Managing Employee Stress and Safety by David Lee, 2000, Maine Employers' Mutual Insurance Company, p. 15.



- Малаксаност,
- Успореност и слабост,
- Замор,
- Брзо губење или зголемување на телесната тежина.

*Ментални симптоми:*

- Губење на концентрација, кога се заборава на ситници или неможност за концентрирање на тековните активности претставува симптом за присутност на стрес на работа;

- Брзо заборавање;
- Нејасно размислување;
- Расеаност;
- Параноја, одбрамбеност и ирационални стравови.

Кон сите овие видови на стресови треба да се обрне посебно внимание со цел на нивно минимизирање и постепено игнорирање.

### **Преземање на потребни активности (чекори) за управување со ризик од стрес**

Со преземањето на правилни активности (чекори) за управување со можните состојби на стрес може да се превенираат тие состојби.

Прв чекор за управување со ризикот од стрес е да се открие *изворот кој предизвикува стрес*, дали тоа е видот на работа, обемот на работа, висината на одговорност, дали е финансискиот надомест за извршената работа, атмосферата во која вработениот работи или нешто друго.

Наједноставен начин за отстранување на стресот е да се промени работното место или да се напушти организацијата и да се најде работа во друга организација, доколку тоа е можно, но, при тоа секоја личност мора да знае и да биде подготвена дека и во другата организација постои веројатност за појава на стрес.

Ова е причина управувањето со ризикот од стрес во организацијата вработениот да го насочи кон *промена на ставот спрема работата*. Основно при промената треба да е фокусирање на позитивните, а не на негативните аспекти на работењето.

*Измената на организацијата на работата* е еден од битните чекори за управување со ризикот од стрес. При ова, задачите кои треба да се извршат потребно е да се подредат според важност и според итност.

*Одржување на позитивна работна атмосфера* е фактор кој го предизвикува самиот вработен, се разбира, зависи и од останатите, но индивидуата е дел од окружувањето на работното место. Едно од правилата за успешно управување со ризикот од стрес е да се одржи позитивна атмосфера, доколку не може да се одржи позитивна атмосфера, тогаш да не се прави истата негативна.

Промена во начинот на комуникација и тоа преку зголемување на бројот на субјекти за комуникација. Потребна е *отворена комуникација со пријателите*, со фамилијата за проблемите со кои вработениот се соочува на работа, во работната организација. Анализата на проблемот од страна на повеќе луѓе, во голема мера ќе помогне стресот на работното место да исчезне или да се намали.

При управувањето со стрес треба да се изгради лична стратегија за управување со стрес на работното место. Кај личната стратегија се издвојуваат четири пристапи на управување со стресот<sup>23</sup>:

- Управување со стилот на живот;
- Физиолошки техники;
- Умствен пристап и
- Промена на однесување.

<sup>23</sup> Петковиќ В., „Менаџмент људских ресурса“, Београд 2009, стр. 124.



Кога станува збор за промена на животниот стил на поединецот, се подразбира човекот сам да го промени начинот на живот во смисла, на пример, на промена на исхраната и подигање на нивото на физичката кондиција.

*Физиолошките техники* треба да доведат до спротивставување на стресот преку медитација и одморање.

*Умствените техники* придонесуваат луѓето позитивно да размислуваат за стресните ситуации и премногу да не се грижат за дејствија кои не можат да се променат ниту можат да се контролираат.

Луѓето не можат да го променат светот околу себе, но можат да го променат своето реагирање на него.

### **Превенција од појава на стрес на работното место**

За подобро да се превенира при појавата на стрес на работното место, би било добро да се настојува за преземање на повеќе активности, а особено<sup>24</sup>:

- Смиреност;
- Отсуство на паника, непаничење;
- Отсуство на самосожалување.

Вработениот кој успешно совладува негативните мисли да не доминираат во неговиот ум, таа индивидуа е попродуктивна и поефикасна во сите сфери на работата и животот.

Ако се обидеме да сфатиме дека стресот е нешто што е во нас, а не нешто што ни е наметнато, само тогаш можеме да го превенираме и да се бориме против него. Како ќе се чувствуваме зависи од нас самите, од нашите мисли, а не од околностите во кои се наоѓаме. Околностите се извор на стрес, а од нас самите зависи дали ќе дозволиме тој извор да биде стресен или ќе ги насочиме нашите мисли кон извршување дејствија со кои стресот ќе биде избегнат или намален. Доколку не успееме да го контролираме стресот, тогаш тој ќе не контролира нас.

Стресот на работното место може ефективно да биде спречен и контролиран преку употреба на системски пристап кои ги обединува основната или примарна, секундарна и терцијална интервенција. Целта на основната превентивна интервенција е да се спречи појавата на болести кај здравите индивидуи, да се намалат изворите или притисокот на стрес на работното место, преку промена на работната средина или организацијата, промени во брзината на работа и редизајнирање на работата. Секундарната интервенција има за цел да ги промени индивидуалните реакции од притисоките преку формирање на групи за менаџирање со стрес, за да им помогнат на вработените да можат да ги контролираат стресните ситуации преку рекреативни активности или вежби од психолошки карактер, медитација и сл. Терцијалните интервенции се позитивни, нивната цел е да се намалат ефектите од проблемите поврзани со стрес преку терапија или менаџирање на симптомите или болестите. Вклучуваат напори да се третираат, советуваат, наградуваат и да се вратат во нормална состојба за работа<sup>25</sup>.

### **Улогата на менаџментот во решавањето на проблемите поврзани со стресот на работното место**

Ефективните и успешни менаџери се соочуваат со предизвик да менаџираат со стресот во организацијата.

Улогата на менаџментот во решавањето на проблемите во организацијата поврзани со стресот на работното место се реализира на различни начини, односно се користат повеќе техники кои треба да помогнат да се отстрани или да се намали стресот кај вработените.

<sup>24</sup>D. R. Gilbert, „Dobivaat site onie koi igraat“, Dr. Gilbert Central grup Belgrad, 2012.

<sup>25</sup> www.vichealth.vic.gov.au/ Reducing stress in the workplace (2012), Ass.Prof. Anthony La Montagne & Dr. Tessa Keegel, p. 7.



Првиот чекор кој менаџерот треба да го направи е да се открие причината, односно да се открие кој е изворот кој предизвикува стрес кај вработените. Откривањето на изворот на стрес ќе биде основа за превземање на конкретни активности и мерки од страна на менаџерите, со кои активности или мерки ќе се елиминира стресот или барем ќе се доведе на минимум.

Еден од начините на кој менаџерот би го минимизирал стресот кај вработените е преку поставување на контролен циклус, кој според многу истражувања би ги опфаќал следните чекори<sup>26</sup>:

- Идентификување на проблемот, на ризиците;
- Оценување на поврзаноста на ризиците;
- Имплементација на погодни контролни стратегии;
- Набљудување на ефикасноста на контролните стратегии;
- Повторно оценување на ризикот;
- Преглед на потребните информации и начините на обука на вработените изложени на ризик.

Успехот на преземените мерки за справување со стрес на работното место, од страна на менаџерите во организацијата ќе зависи доколку во организацијата се имплементира програма за стрес во која се содржани следните чекори<sup>27</sup>:

– *Усвојување на заложбата на менаџерот* за намалување на стресот. Доколку вработените не ги прифатат мерките кои ги презема менаџерот за справување со стресот, во тој случај активноста на менаџерот ќе биде безуспешна. Вработените во организацијата, за да ги прифатат заложбите и активностите кои ги реализираат менаџерите, потребно е од страна на менаџерите јасно да бидат претставени придобивките од програмата, да се овозможи дискусија меѓу вработените и менаџерите и давање поддршка на вработените од страна на менаџерите од сите нивоа;

– *Дефинирање на очекувањата* од програмата, каде пред сè припаѓа намалување на стресот на работното место, намалување на исплатен надомест поради стрес, подобрување на добросостојбата и продуктивноста на персоналот;

– *Изготвување на план* и презентирање на планот пред вработените со кој ќе им се претстават мерките кои организацијата планира да ги преземе за да ги постигне своите цели и резултатите кои треба да се постигнат со конкретна употреба на ресурси, улога на вработените и временска рамка за извршување на активностите;

– *Утврдување на причините* за стрес и соодветните опасности. Целта на овој чекор претставува добивање на информации за стрес на работното место во организацијата и тоа за следните случувања: отсуство од работа, број на конфликтни ситуации, болести на вработените, број на барања за надомест поради стрес. Освен преку оваа анализа, информациите може да се добијат и преку анкети или интервјуа;

– *Процена на ризикот*. Во оваа фаза менаџерот треба да изврши проценка на веројатноста за предизвикување на штета од страна на утврдените извори на стрес. Врз основа на ова утврдување менаџерот ќе добие сознание за тоа кој извор на стрес треба да го контролира и на кои од нив треба да им се даде приоритет со цел да се заштити организацијата од несаќани ефекти.

Непобитен е фактот дека улогата на менаџментот во решавањето на проблемите поврзани со стресот на работното место е од огромно значење. Тие самите својата работа ја извршуваат со помош на други луѓе. Нивната способност и знаење го диктираат квалитетот на извршување на работата. Менаџерите ја имаат крајната одговорност за степенот на завршената работа со помош на други луѓе, бидејќи тие се најважниот ресурс на организацијата<sup>28</sup>. Затоа од нив се бара да создаваат пријатно ментално окружување за работа, односи на меѓусебна соработка, креирање организациска култура, прифаќање на промени, намалување на конфликти и грешки при работењето.

<sup>26</sup> European Agency for Safety and Health at Work –related Stress, 2000, page 102.

<sup>27</sup> Managing Stress in the Workplace 2000 Page 14.

<sup>28</sup> Шуклев. Б., „Менаџмент“ (2000), Економски факултет, Скопје, стр. 5.



## Заклучок

Несомнено дека стресот и стресните состојби станаа составен дел на современото работење на денешните работни организации. Проблемот со стресот на работно место претставува посебен сегмент за кој што менаџментот на работните организации треба да води особена грижа, бидејќи тој не одбира кого ќе погоди, независно од статусот на работното место, степенот на образование и сл.

Да се изнајдат механизми кои ќе овозможат да се докаже присутноста на стресот на работното место и да се предложат активности за негово намалување до целосно елиминирање, треба да биде предизвик за менаџерите во работната организација. Да применат соодветни стратегии насочувајќи ги сите ресурси кон намалување или отстранување на оваа појава со штетни последици врз вработените и врз ефикасноста и успешноста на работната организација.

Неопходноста од развој на интелектуалниот капитал, наметната од постојаните промени кои се случуваат како во самата организација, така и во опкружувањето, ќе се постигне со усовршување на знаењето, воведување на нови методи и техники во работата, што ќе придонесе за намалување на присутноста на стрес. Воспоставената деловна етика во организацијата го определува нејзиниот став или позиција кон општествената одговорност, што значи начин на кој менаџерите и вработените донесуваат одлуки со кои си обезбедуваат стабилна работна средина. Организација во која преовладува етиката, во која постојат и се применуваат правила на етичко однесување како од страна на менаџерите, така и од страна на вработените е организација во која стресот на работното место не постои или е минимизиран. Користејќи ја емоционалната интелигенција, вработените можат да се справуваат со стресот на работното место и тоа така што ќе се усовршуваат и ќе ги прошируваат своите знаења и вештини.

Здраво работно место би требало да биде реална цел за секоја работна организација, а ќе се постигне само со посветеност во работата. Посветеноста е клуч на успехот.



### Користена литература:

- Bajtjarevic – Shiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb;
- Белевска, Д. (2018), *Здравствена психологија со психодијагностика*, Меѓународен центар за славјанска просвета;
- Бешлиќ, Д. (2008), „*Стрес на раду*“, Школа бизниса, Нови Сад;
- Бешлиќ, И. (2008), „*Стрес на раду*“, Школа бизниса, Нови Сад;
- Brown, Allan and Ian Bourne (1996), *The Social Work Supervisor*, Buckingham and Philadelphia: Open University Press;
- Wagner, A. J., Hollenbeck RJ (2002), „*Organization behavior*“, Harcourt College Publishers, Fort Worth;
- White, D. (2016), *Understanding & Recognizing Stress*. *Psych Central*,  
<https://psychcentral.com/lib/understanding-recognizing-stress/>
- Група аутора, *Savjetnik za zdravljeje prevenciju stresa u radu sa multikulturnim strankama i problematičnim društvenim grupama*, Omega, Graz, Austrija, 2003, [http:// www.omega-gratz.at/](http://www.omega-gratz.at/)
- D. R. Gilbert, „*Dobivaat site onie koi igraat*“, Dr. Gilbert Central grup Belgrad 2012;
- European Agency for Safety and Health at Work (2000), *Research on Work-related Stress*;
- Leka, Stavroula (2005), *Work organization & Stress* (Protecting workers' health series; no. 3), World Health Organization;
- Lee, D., *Managing Employee Stress and Safety*, 2000, Maine Employers' Mutual Insurance Company; Managing Stress in the Workplace, 2000;
- Mills, H., Reiss, N., Dombeck, M. (2015), *Types Of Stressors (Eustress Vs. Distress)*,  
<https://www.mentalhelp.net/articles/types-of-stressors-eustress-vs-distress/>
- Мицески Т. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси, работни материјали*, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип;
- Николоски, Т., „*Психологија на трудот*“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 2000;
- Петковиќ, В., „*Менаџмент људских ресурса*“, Београд, 2009;
- Selye, H. (1976), *The Stress of Life*. McGraw-Hill: New York;
- Herbert J., Freudenberger with Geraldine Richelson, *Burn-out: The High Cost of High Achievement* (1981), Bantam Books;
- Чадловски, Г. и Мицев, В. (1994), *Психијатрија*, Просветно дело, Скопје;
- Шуклев, Б., „*Менаџмент*“ (2000), Економски факултет, Скопје;
- [www.vichealth.vic.gov.au/](http://www.vichealth.vic.gov.au/) Reducing stress in the workplace (2012) Ass.Prof.Anthony La Montagne & Dr.TessaKeegel,  
<https://Wikipedia.org/burn-out->  
<http://www.psiha.com/psihabiz/748-spravete-se-so-stres-na-rabota>





## ГУДВИЛ – ВИДОВИ, ПРИСТАПИ И МЕТОДИ ЗА ВРЕДНУВАЊЕ

Оливера Ѓоргиева-Трајковска<sup>1</sup>, Благоица Колева<sup>2</sup>

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

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

### Апстракт

Постојат различни видови на гудвил, вклучувајќи бизнис или институционален гудвил и личен или професионален гудвил. Во практиката често се јавува потреба за вреднување на овие различни видови гудвил, за различни цели: при продажба на деловниот ентитет, за целите на оданочувањето, во финансиското сметководство, во судски постапки и за други цели. Овој труд ги обработува компонентите на гудвилот и различните пристапи, методи и процедури за негово вреднување, кои се применуваат во различни околности. Посебно се обработени пристапот на трошоци, пазарниот пристап и приходниот пристап на вреднување на гудвилот.

**Клучни зборови:** гудвил, компоненти, вреднување, модели, пристапи.

## GOODWILL – TYPES, APPROACHES AND METHODS FOR VALUATION

Olivera Gjorgieva-Trajkovska<sup>1</sup>, Blagica Koleva<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

<sup>2</sup> Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
blagica.koleva@ugd.edu.mk

### Abstrac

There are different types of goodwill, including business or institutional goodwill and personal or professional goodwill. Often, these different types of goodwill are valued, for a particular transaction, for tax purposes, in financial accounting, in litigation, and for other purposes. This paper addresses the components of goodwill and the various approaches, methods and procedures for its valuation, which are applied in a variety of circumstances. There are three common approaches for valuation of goodwill: cost approach, market approach and income approach.

**Key words:** goodwill, components, valuation, models, approaches

## 1. Вовед

И покрај тоа што многу автори го дефинираат гудвилот, не постои кристално јасна дефиниција. Гудвилот обично се користи во деловниот свет при проценка на вредноста на компаниите. Тој е нематеријално средство кое може да се идентификува. Бизнис кој стекнал добра репутација во текот на работењето, добива „кредит“ во форма на гудвил. Угледот на компанијата заедно со нејзината профитабилност претставува гудвил. Капацитетот на бизнисот да заработува профит во иднина е во основа она што се подразбира под терминот гудвил, кој всушност ја претставува сегашната вредност на предвидените вишоци на приходи на компанијата.

Гудвилот ја претставува објективната вредност на очекуваната синергија и другите користи од деловното спојување, како што се нето средствата на стекнатиот ентитет и нето средствата на стекнувачот. Синергетскиот ефект од спојувањето на нето средствата на стекнувачот и стекнатиот ентитет треба да овозможи повисока стапка на принос во однос на посебната употреба на средствата од страна на стекнувачот и стекнатиот ентитет<sup>1</sup>. Гудвилот е форма на нематеријално средство кое во теоретската и професионалната сметководствена литература е дефиниран на различни начини, при што една дефиниција е содржана во упатствата на МСФИ 3 – Деловни комбинации. Според наведената дефиниција, гудвилот го претставува износот што стекнувачот го платил, очекувајќи идни економски користи од средствата кои не можат да се идентификуваат, ниту да се признаат посебно. Тој ја претставува преостанатата (резидуална) вредност на деловното спојување, откако ќе бидат признаени средствата кои може да се идентификуваат, обврските и потенцијалните обврски на стекнатиот ентитет. Гудвилот стекнат во деловна комбинација ја претставува разликата помеѓу трошоците за стекнување и стекнатите нето средства, чија цел се очекувани економски користи. Според тоа, гудвилот претставува средство (имот) кое не може самостојно да биде идентификувано, при што е условен од внатрешни фактори (способност на менаџментот, ефикасност и лојалност на вработените, техничко-технолошка супериорност, исклучителни деловни процеси, трговски марки, безбедност на набавки, листи на клиенти, локација на бизнисот, итн.), како и надворешни фактори (пазарни односи, позиција на ентитетот на пазарот, односи со државните власти, итн.). Гудвилот се идентификува единствено во деловна комбинација реализирана на пазарот на капитал. Според сегашната меѓународна регулатива, внатрешно (интерно) стекнатиот гудвил не може да се признае како средство, бидејќи е тешко да се одредат трошоците за неговото стекнување, и со неговото директно вклучување во билансот на состојба на ентитетот би можело значително да се загорзат општо применливите<sup>2</sup> сметководствени постулати.

## 2. Компоненти на гудвилот

Постојат многу толкувања на гудвилот. Сите различни интерпретации генерално се групирани во две категории: резидуални толкувања и приходни толкувања. Иако приходните толкувања се почести, финансиските аналитичари треба да бидат запознаени со различните толкувања. И двете толкувања се согласуваат за компонентите на (или факторите кои го создаваат) гудвилот и видовите на гудвил (или ситуациите во кои тој се јавува).

Постојат три главни компоненти на гудвилот. Финансиските аналитичари ги разгледуваат овие три компоненти или како фактори кои создаваат гудвил или како причини за појава на гудвилот во одредени околности. Првата и третата компонента првенствено се

<sup>1</sup> Dorata, N. & Perez Zaldivar, I. (2009), Fair Value and Business Combinations. Review of business, 30(2), 31-39.

<sup>2</sup> “International Financial Reporting Standards”, The Institute of Chartered Accountants, 2008.



однесуваат на гудвилот во бизнисот, додека втората компонентата се однесува и на гудвилот во бизнисот и на персоналниот гудвил. Првата компонента на гудвилот се однесува на постоечките деловни средства кои се во функција и се подготвени за користење. Овие елементи на гудвилот, кои често се поврзуваат и со Принципот на континуитет, вклучуваат капитал (на пример, опрема), труд (на пример, вработени) и координација (на пример, менаџмент).

Принципот на континуитет може да ја зголеми вредноста на индивидуалните оперативни средства на деловниот субјект. На пример, вредноста на опремата на деловниот субјект е обично поголема кога нејзината вредност се проценува врз основа на континуираната употреба, наместо врз основа на вредноста во размена на пазарот.

Втората компонента на гудвилот е поврзана со постоењето на вишок на приход (независно како е мерен). За деловниот субјект, вишокот на приход е приходот генериран од ентитетот, кој е поголем од износот потребен да се обезбеди фер стапка на поврат на сите материјални средства на ентитетот и сите нематеријални средства кои може да се идентификуваат. Оваа компонента на вишок на приход се однесува на концептот на гудвилот како дел од вредноста на ентитетот, која не може конкретно да биде доделена на материјалните средства на ентитетот или на нематеријалните средства кои може да се идентификуваат. За одредена личност (на пример, професионалец, спортист, славна личност), вишокот на приход е приходот генериран од индивидуата, кој е поголем од износот што се очекува да биде остварен од споредлив, квалификуван поединец, кој работи во споредливи околности.

Третата компонента на гудвилот се очекувањата поврзани со идните настани кои не се директно поврзани со тековното работење на ентитетот. Гудвилот може да се јави како резултат на очекувањата за идните капитални расходи, идните спојувања и преземања, развојот на нови производи или услуги, како и стекнување на нови клиенти во иднина. Оваа компонента на идните очекувања се поврзува со концептот на гудвилот како сегашна вредност на идните средства (и материјални и нематеријални) кои сè уште не постојат на датумот на анализата. Инвеститорите го вреднуваат гудвилот на деловниот ентитет доколку очекуваат дека нето сегашната вредност на приходот поврзан со идните настани е позитивен. Позитивната нето сегашна вредност на очекуваните идни приходи поврзани со средствата кои веќе постојат (на пример, капитални средства, производни линии, клиенти) се припишува на соодветните материјални и нематеријални средства<sup>3</sup>.

## 2.1. Резидуална интерпретација на гудвилот

Според општоприфатените сметководствени принципи, гудвилот што го создава ентитетот во нормалниот тек на работењето ретко се евидентира во неговите финансиски извештаи, при што сметководственото признавање за интерно генерираниот гудвил се разликува од сметководственото признавање на купениот (екстерно генериран) гудвил. Интерно креирираниот гудвил ретко се евидентира во билансот на состојба на ентитетот. Спротивно на ова, купениот гудвилот се евидентира во билансот на состојба на стекнувачот, веднаш штом ќе заврши купопродажната трансакција, во делот на нематеријалните средства. Сметководителите често користат прилично широка дефиниција за гудвилот. Оваа широка интерпретација на гудвилот ја опфаќа преостанатата вредност која се пресметува со одземање на објективната вредност на сите стекнати материјални и нематеријални средства кои може да се идентификуваат од куповната цена на стекнатиот деловен ентитет. Понекогаш

<sup>3</sup> Reilly, R., "Goodwill Valuation Approaches, Methods and Procedures, 2015.



дефиницијата на гудвилот колективно ја квантифицира целата нематеријална вредност на стекнатата компанија. Ова е случај кога сите нематеријални средства кои може да се идентификуваат не се соодветно идентификувани и вреднувани. Ова колективно вреднување на гудвилот може да се случи кога објективните вредности на индивидуалните нематеријални средства кои може да се идентификуваат се незначителни во споредба со вкупната куповна цена на целиот бизнис. Во овој случај, оваа резидуална дефиниција за гудвилот може да ја опфаќа вкупната нематеријална вредност на стекнатиот ентитет, земајќи ги незначително предвид одделните нематеријални средства кои може да се идентификуваат.

## 2.2 Приходна интерпретација на гудвилот

Приходната интерпретација на гудвилот концепциски може да биде поробустна од резидуалната интерпретација. Како резултат на тоа, приходната интерпретација на гудвилот може да биде покорисна за финансиските аналитичари кои се заинтересирани за вреднување на дискретниот гудвил на ентитетот – наспроти вреднувањето на вкупната нематеријална вредност на ентитетот, од следните причини:

Прво, финансискиот аналитичар обично ги квантифицира сите приходи на ентитетот. За целите на анализата на вишокот на приход, приходот може да се мери на многу различни начини. Единствениот услов е мерењето на приходот да се врши врз основа на конзистентна со мерењето на фер стапката на поврат на оперативните средства на ентитетот.

Второ, вообичаено, финансискиот аналитичар алоцира (или доделува) дел од вкупниот приход на секоја категорија на материјални и нематеријални средства кои придонесуваат за генерирање на приходите. Овие категории на средства обично вклучуваат работен капитал, материјална лична сопственост, недвижен имот и нематеријални средства кои се идентификуваат. Оваа распределба на приходот на ентитетот обично се заснова на фер стапката на поврат на категоријата на средствата помножена со вредноста на одделната категорија на средства.

Трето, финансискиот аналитичар обично го квантифицира делот од приходот на ентитетот кој не може да биде поврзан со која било категорија на материјални или нематеријални средства. Тој преостанат (резидуален) приход често се нарекува вишок на приход (или вишок на заработувачка). Овој вишок на приход се доделува на вредноста на гудвилот.

Четврто, вредноста на гудвилот се мери бидејќи вредноста на вишокот на приход се капитализира како бесконечен ануитет. Вишокот на приход се капитализира со прилагодена стапка на капитализација на висината на ризикот и развојот на деловниот ентитет. Резултатот на оваа директна капитализација ја покажува вредноста на гудвилот.

## 3. Видови на гудвил

Генерално, постојат три видови на гудвил. Овие три видови на гудвил може да влијаат на идентификацијата и сопственоста на гудвилот. Но, разликата помеѓу овие три видови на гудвил не треба да влијае на резултатот од нивното вреднување<sup>4</sup>.

Првиот тип на гудвил е институционален гудвил, кој се однесува на производствените или трговски претпријатија. Овој гудвил обично произлегува од колективните операции со средствата на ентитетот. Институционалниот гудвил вообичаено е во сопственост на претпријатието.

<sup>4</sup> Sherman, A., & Hart, M. (2006). *Mergers and Acquisitions from A to Z*. New York: AWACOM.



Меѓутоа, во случај на бизниси кои се занимаваат со професионални услуги (на пример, претставници на производствени или трговски претпријатија), гудвилот може да биде креиран и од страна на индивидуалните вработени / сопственици.

Вториот тип на гудвил е професионален гудвил. Овој гудвил се однесува на медицински, стоматолошки, правни, сметководствени, инженерски или друг вид на професионална практики. Овој тип на гудвил се разликува од другите типови на гудвил, затоа што има две различни компоненти: лична компонента и бизнис компонента. Личната компонента се однесува на гудвилот создаден од репутацијата и вештините на индивидуалните професионални практичари (лекари, стоматолози, адвокати, овластени сметководители, инженери и други професионалци). Бизнис компонентата се однесува на гудвилот кој произлегува од локацијата, репутацијата, долготрајноста, средствата и оперативните процедури на институционалната професионална практика.

Значајно прашање што често се поставува во врска со овој тип на гудвил е кој ги поседува одделните компоненти. Прашањето поврзано со сопственоста може да биде контроверзно во услови на брачни разводи, спорови со акционерите или во различни судски постапки. На крајот, сопственоста на компонентите на гудвилот е правно прашање, со правен одговор. Сепак, во практиката може да се јави потреба од идентификување и вреднување на овие две компоненти на професионален гудвил.

Третиот тип на гудвил се однесува на славните, познати личности. Типично, постојат три категории на познати личности за кои се врзува гудвилот: спортисти, забавувачи и личности со високи постигнувања. Овие различни категории на гудвил поврзани со славните личности се разликуваат според факторите што ги создале. На пример, гудвилот може да се заснова на физичката моќ на еден спортист. Таа моќ (и придружениот гудвил) може да исчезне со возраста на спортистот.

Многу често се јавува потреба овие три типа на гудвил одделно да се идентификуваат и поединечно да се вреднуваат. Притоа, може да се јават различни правни, економски, и даночни последици кај секој тип на гудвил. Следните фактори го одредуваат типот на гудвилот:

1. Видот на производи или услуги кои ги нуди деловниот субјект;
2. Личните односи на поединецот со клиентите или потрошувачите;
3. Директното влијание на поединецот врз управувањето и развојот на деловниот субјект.

Во раните фази од работењето на ентитетот, најчесто интерно креираниот гудвил се јавува како личен (персонален) гудвил. Како созрева ентитетот (со зголемување на неговата големина и комплексност), гудвилот преминува од личната категорија во институционалната категорија на гудвил.

#### **4. Причини за вреднување на гудвилот**

Постојат неколку причини зошто може да биде потребно да се утврди вредноста на гудвилот. Некои од овие причини се следните:

- Економска анализа на претрпена штета на ентитетот. Кога бизнисот претрпува штета поради прекршување на договорни обврски или измама, на пример, една мерка за штетата е намалување на вредноста на гудвилот на ентитетот, поради погрешната акција. Оваа анализа може да опфати компаративно вреднување на гудвилот на ентитетот пред и по прекршување на договорот или измамата. Овој метод може да



биде корисен за квантифицирање на економските ефекти од продолжен штрајк на работната сила, природна катастрофа или сличен феномен;

- Спојување на бизниси. Кога два бизниси се спојуваат, капиталот на споениот ентитет треба да се распредели на партнерите. Често користен начин да се распредели капиталот во здружениот ентитет е во сооднос со релативната вредност на придонесените средства, вклучувајќи го и придонесот на гудвилот;
- Разделување на бизнисот. Кога еден бизнис се дели, средствата на консолидираните бизниси треба да се поделат на индивидуалните бизнис сопственици. Еден вообичаен начин за алокација на средствата на деловните партнери е поделба на средствата пропорционално на релативната вредност на средствата контролирани од страна на секој партнер, вклучувајќи го и гудвилот;
- Тест за солвентност. Еден од индивидуалните тестови за утврдување дали деловниот субјект е солвентен е: дали објективната вредност на средствата на ентитетот ја надминува вредноста на обврските на ентитетот? Во средствата на ентитетот кои се земаат предвид при анализа на солвентноста, припаѓа и гудвилот;
- Интеркомпаниски трансферни цени. Кога се пренесуваат нематеријални средства помеѓу поврзани ентитети (на пример, помеѓу компанија родител и помалку од целосно поседувана подружница), треба да се примени договорна цена за меѓукомпанискиот трансфер на средствата. Таков меѓукомпаниски трансфер може да влијае на профитабилноста и стапката на принос на инвестицијата на, да речеме, две подружници – една што е целосно поседувана и друга, во која сопственикот има 10 проценти малцински интерес;
- Банкрот и реорганизација. Заинтересираните страни за стечајната маса на ентитетот често треба да одлучат дали вредноста на должникот е поголема како континуирана деловна активност (согласно со план за реорганизација) или како маса на средства (согласно со план за ликвидација). Вреднувањето (проценката) на гудвилот на должникот (ако постои) може да биде корисно при проценката дали вреди бизнисот да се реорганизира. Таквата проценка може да биде од интерес на должникот, на обезбедените и необезбедени доверители, стечајниот суд и други заинтересирани страни;
- Вреднување на бизнисот. Идентификацијата и вреднувањето на гудвилот е еден од приодите базирани на средствата, при вреднување на деловните ентитети. Овој пристап често се користи во вреднување на производствени или трговски компании или компании кои обезбедуваат професионални услуги, во следните ситуации: за оданочување, пренос на сопственоста, финансирање, банкрот, корпоративно управување, судски постапки и други цели;
- Судски постапки за распределба на сопственоста. Некои форми на судски постапки вклучуваат распределба на директните или индиректните сопственички интереси во деловниот ентитет.

Бидејќи гудвилот (без разлика дали е личен или институционален) често се мери врз основа на идните приходи, пристапот базиран на трошоците (трошочен принцип) поретко се користи за негово вреднување. Во практиката, и за личниот и за институционалниот гудвил, пристапот заснован на приходите почесто се користи.

Финансиските аналитичари можат да користат и одредена верзија на резидуалната анализа при вреднувањето на личниот или институционален гудвил. Во таков случај, се проценува вкупниот износ на гудвилот поврзан со деловниот ентитет. Користејќи ја оваа резидуална анализа, гудвилот се мери индиректно, користејќи ги пристапите за вреднување на ентитетите.





Со примена на резидуалната анализа, гудвилот го претставува остатокот од вкупната вредност на ентитетот намалена за вкупната вредност на сите материјални средства и идентификувани нематеријални средства што се користат во деловното работење на ентитетот.

Финансиските аналитичари може да користат и некоја верзија на методот со или без гудвил (исто така наречен Метод на компаративна деловна вредност), во вреднување на личниот или институционален гудвил. Овој метод почесто се користи за вреднување на личниот гудвил на поединецот, отколку на институционалниот гудвил.

## 5. Како се вреднуваат различните типови на гудвил?

Сите општоприфатени пристапи за вреднување на нематеријалните средства се соодветни за вреднување и на различните типови на гудвил.

Вообичаено, гудвилот (личен или институционален) не се продава или на друг начин пренесува одделно на пазарот. Затоа, пазарниот пристап поретко се користи за вреднување на гудвилот. Кога се користи пазарниот пристап за вреднување на гудвилот (на пример, гудвилот во медицинските, стоматолошките или други професионални практики), емпириските пазарни податоци често се базираат на алокација на куповната цена на стекнатите ентитети.

Вредноста на личниот гудвил е разликата помеѓу вредностите на две проценки на бизнисот, базирани врз два алтернативни сета на проекции. Вредноста на институционалниот гудвил може да се утврди користејќи комбинација на методот на резидуална анализа и Методот со или без гудвил.

Вредноста на институционалниот гудвил на ентитетот може да се процени како разлика помеѓу:

1. Вредноста на гудвилот на деловниот ентитет (врз основа на резидуалниот Метод на анализа) и
2. Вредноста на личниот гудвил (врз основа на со и без методот).

Во повеќето постапки за вреднување, гудвилот вклучува концепти и од резидуалните и од приходните дефиниции. Финансиските аналитичари понекогаш го идентификуваат и вреднуваат гудвилот колективно, како вкупна нематеријална вредност на деловниот ентитет. Во овој поглед, гудвилот може да се вреднува со користење на Агрегатната резидуална анализа.

Во една таква анализа, гудвилот може да биде или остаток од вкупната цена за стекнување на бизнисот или вредност на бизнисот. Во оваа анализа, вкупната вредноста на гудвилот се мери како неидентификуван преостанат износ, откако вредностите на идентификуваните материјални средства се одземат од вкупната вредност на бизнисот.

### 5.1. Пристапи и методи за вреднување на гудвилот

Постојат неколку општоприфатени методи за вреднување на гудвилот. По разгледување на сличностите и разликите, секој метод може да биде категоризиран во еден од трите пристапи за вреднување на нематеријалните средства.

Како што е наведено погоре, методите на трошочниот и пазарниот пристап за вреднување поретко се користат, додека методите кои го користа приходниот пристап почесто се користат во анализата на гудвилот.



### 5.1.1. Трошочен пристап

Користејќи го пристапот на трошоци, се врши проценка на износот на тековните трошоци потребни за повторно обновување на елементите на гудвилот.

Првата постапка кај овој метод е Листање на сите одделни компоненти на гудвилот на ентитетот. Втората постапка е Проценката на износот на тековните трошоци потребни да се замени секоја компонента на гудвилот. Оваа постапка се заснова на концептот на гудвилот претставен како нематеријална вредност на сите средства на ентитетот кои постојат и се подготвени за употреба. Еден пристап на овој метод е Анализа на изгубениот приход (кој се смета за опортунитетен трошок во пристапот на трошоци) во текот на временскиот период потребен да се обноват сите материјални средства на ентитетот и идентификувани нематеријални средства.

На пример, да претпоставиме дека ќе бидат потребни две години да се обноват сите компоненти на материјалните и идентификувачки нематеријални средства на ентитетот. Овој временски период го претставува вкупното време кое е потребно да измине, за обезбедените средства да го достигнат истото ниво на корисност, функционалност, капацитет и способност за генерирање на приходи, како што постојат во актуелната ситуација во деловниот ентитет.

Овој хипотетички процес на обновување на средствата може да ги вклучи следниве постапки:

1. Набавка и инсталација на целата опрема;
2. Изградба или купување на целиот недвижен имот;
3. Избор на добавувачи;
4. Создавање на дистрибутивен систем;
5. Ангажирање и обука на вработените;
6. Изградба на ниво на препознавање на потрошувачите и доверба;
7. Повторно создавање на тековното ниво на односи со клиентите.

Да разгледаме едноставен пример за Методот на обновување. Да претпоставиме дека конкретниот ентитет заработува 10.000.000 \$ годишно како приход (независно како е дефиниран) за време на очекуваниот двегодишен период за обнова на средствата. Сегашната вредност на 20.000.000 \$ во изгубен приход за време на периодот за обновување на средствата е една индикација за компонентата на опортунитетниот трошок во Методот за обновување на вредноста на гудвилот.

### 5.1.2. Пазарен пристап

Постојат два пазарни пристапи поврзани со гудвилот. Првиот пристап ја проценува вредноста на гудвилот како преостанат дел од актуелната цена за преземање (аквизиција) на бизнисот. Овој метод се нарекува Метод на остаток од куповната цена. Вториот метод ја проценува вредноста на гудвилот врз основа на анализа на водечка трансакција за продажба на пазарот. Овој метод се нарекува Метод за споредба на продажбата.

Во практиката гудвилот многу ретко се продава одделно од кои било други средства (било материјални или нематеријални), поврзани со континуираното работење на ентитетот. Затоа, избраната водечка трансакција за продажба обично вклучува продажба на континуиран бизнис.

Финансискиот аналитичар ги избира јавно објавените трансакции во кои е објавена алокацијата на продажната цена помеѓу купениот гудвил и сите останати стекнати средства. Соодветно на тоа, овој пазарен пристап ефикасно се потпира на остатокот од набавната цена, за да се процени вредноста на гудвилот.



За примена на Методот на остатокот од куповната цена, мора да постои продажба на конкретниот деловен ентитет.

Прво, ако постои таква продажна трансакција, финансискиот аналитичар потврдува дека трансакцијата е извршена на доброволна основа.

Второ, финансискиот аналитичар потврдува дека куповната цена претставува еквивалентна парична цена за ентитетот. На пример, ако постојат неготовински компоненти или одложени плаќања како дел од куповната цена, финансискиот аналитичар истите ги претвора во еквивалентна парична вредност.

Трето, финансискиот аналитичар ја проценува вредноста на сите материјални средства на ентитетот и на сите нематеријални средства кои може да се идентификуваат.

Четврто, финансискиот аналитичар ја одзема вкупната вредност на сите материјални средства и идентификувачки нематеријални средства од куповната цена на ентитетот. Преостанатата вредност ја претставува вредноста на гудвилот.

### 5.1. Приходен пристап

Во однос на гудвилот, методите на приходен пристап ги вклучуваат: Метод на остаток на вредноста, Методот на капитализиран вишок на заработувачка и Методот на сегашна вредност на идните приходи.

Секој од овие методи за вреднување е базиран на концептот на гудвилот како сегашна вредност на идниот приход кој не е поврзан со материјалните и идентификувани нематеријални средства на деловниот ентитет.

Методот на остатокот на вредноста се заснова на претпоставката дека вредноста на вкупните средства од билансот на состојба на ентитетот е еднаква на вредноста на вкупните обврски и капиталот.

Притоа, гудвилот се вреднува на тој начин што вкупната вредност на ентитетот се намалува за:

1. Вредноста на целиот нето работен (или финансиски) капитал (средства);
2. Вредноста на материјалните средства (на пример, недвижен имот и материјална лична сопственост) и
3. Вредноста на нематеријалните средства кои може да се идентификуваат.

Методот на капитализираниот вишок на заработувачка вклучува квантификација и капитализација на вишокот на приход заработен од страна на ентитетот. Постојат неколку варијации на Методот на капитализиран вишок на заработувачка. Во продолжение следи кратка елаборација на нивните заеднички карактеристики.

Прво, методот на капитализираниот вишок на заработувачка бара да се процени потребниот износ на приход што еден инвеститор би го очекувал, имајќи го предвид ризикот на деловниот ентитет. Оваа постапка често вклучува оценка на индустриските просечни стапки на поврат на инвестицијата.

Второ, се одредува разликата помеѓу овој потребен износ на приход и реалниот износ на приход заработен од страна на ентитетот. Ако реалниот износ на приход го надминува бараниот износ на приход од страна на инвеститорите, тогаш постои вишок на заработувачка на ентитетот.

Трето, се врши капитализација на вишокот на заработувачка (доколку постои), како бесконечен ануитет, со примена на соодветна стапка за директна капитализација. Директната стапка на капитализација треба да биде во согласност со нивото на приход што се користи за мерење на бараниот износ на приход на ентитетот и на реалниот износ на приход. Резултатот од постапката на директна капитализација укажува на вредноста на гудвилот на деловниот ентитет.



Кај Методот на сегашна вредност на идните приходи, првата постапка е да се идентификува идниот приход што не е поврзан со материјалните средства на ентитетот и со нематеријалните средства кои може да се идентификуваат. Оваа процедура за идентификација може да ги вклучи: идните капитални расходи, идните спојувања и превземања, нови производи или линии на услуги, нови продажни територии, или нови клиенти.

Генерално, овој иден приход не е вклучен во тековните бизнис планови или предвидувања на ентитетот. Овој иден приход обично не е поврзан со постоечките материјални и идентификувачки нематеријални средства на ентитетот на датумот на анализата. Напротив, идниот приход би бил вклучен во вредноста на материјалните и нематеријалните средства на ентитетот. Проектирањето на овој иден приход претставува вистински предизвик.

Методот на сегашна вредност на идните приходи бара проекција на капацитетот на ентитетот за генерирање на приходи. Проекцијата започнува со истекување на тековните извори на приходи на ентитетот (како што се идентификуваните тековни клиенти) и продолжува во бесконечности.

Сегашната вредност на овој потенцијален тек на идни приходи кој обично обезбедува фер стапка на враќање на сите материјални и нематеријални средства користени за задоволување на потребите на неидентификуваните идни клиенти, укажува на вредноста на гудвилот.

Користејќи го овој метод, вредноста на гудвилот е сегашната вредност на идните приходи заработени од идната продажба на идни (неидентификувани) клиенти.

Меѓутоа, долгорочните проекции на приходот добиен од неидентификувани извори (на пример, од неидентификувани идни клиенти) не се сигурни. Како резултат на тоа, во практиката може да биде тешко да се спроведе овој метод за утврдување на вредноста на гудвилот.

### **Заклучок**

Постојат различни видови на гудвил, вклучувајќи: бизнис или институционален гудвил и личен или професионален гудвил. Во практиката често се јавува потреба за вреднување на овие различни видови на гудвил, за целите на продажба, оданочување, финансиско сметководство, судски постапки и други цели. Овој труд ги обработува различните компоненти на гудвилот и различните причини зошто е потребно да се утврдува вредноста на гудвилот.

Приходниот пристап не е единствениот пристап за вреднување на гудвилот. Пристапот на трошоци и пазарниот пристап можат, исто така, да бидат соодветни за проценка на гудвилот на деловните ентитети. Независните финансиски аналитичари треба внимателно да го изберат пристапот за вреднување на гудвилот кој е најсоодветен за специфичниот тип на ентитет и специфичниот тип на задача.

### **Користена литература:**

1. Dorata, N. & Perez Zaldivar, I. (2009), Fair Value and Business Combinations. Review of business, 30 (2).
2. “International Financial Reporting Standards” (2008), The Institute of Chartered Accountants.
3. Reilly, R. (2015), “Goodwill Valuation Approaches, Methods and Procedures.
4. Sherman, A. & Hart, M. (2006). *Mergers and Acquisitions from A to Z*. New York: AWACOM.
5. Van Greuning, H. (2009). *International Financial Reporting Standards: A Practical Guide*. Washington, DC: Word Bank



УДК:339.187.44(497.7)  
339.187.44(73)

Оригинален научен труд

## ФРАНШИЗАТА КАКО МЕЃУНАРОДНА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА И НЕЈЗИНАТА ЗАСТАПЕНОСТ НА МАКЕДОНСКИОТ ПАЗАР

Моника Арсова<sup>1</sup>, Ристе Темјановски<sup>2</sup>

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

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

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

[riste.temjanovski@ugd.edu.mk](mailto:riste.temjanovski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Франшизата претставува привилегија или дозволено право, кога поединци или групи користат одреден вид на комерцијални активности. Тоа подразбира купување на правото за користење на конкретен заштитен знак (трејдмарк) или бизнис концепт. Примената на франшизата во светски рамки е голема, односно голем број компании под исто име, односно како еден бизнис, се шират низ целиот свет.

Преку франшизата едно претпријатие успева својата успешна приказна да ја пренесе низ повеќе места во светот. Континуираниот однос помеѓу двете страни има големо влијание врз успешноста на франшизингот како форма на соработка. На франшизингот може да се гледа како можност да се започне нов бизнис, во земјата или странство.

Овој научен труд обрнува внимание на франшизата како можност на претпријатијата да настапат на странските пазар, односно каква е состојбата на македонскиот пазар од аспект на франшизинг договорите. Ке се спомене за тоа колку од светските брендови се застапени на нашиот пазар преку франшизинг договори и дали тие истрајуваат подолг период.

Клучни зборови: привилегија; купување на правото; успешна приказна; форма на соработка; заштитен знак; можност.



## FRANCHISING AS AN INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY AND ITS REPRESENTATION ON THE MACEDONIAN MARKET

Monika Arsova<sup>1</sup>, Riste Temjanovski<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

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

<sup>2</sup> Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

[riste.temjanovski@ugd.edu.mk](mailto:riste.temjanovski@ugd.edu.mk)

### Abstract

*Franchising is a privilege or permissible right, individuals or groups to use a particular type of commercial activity. It involves the purchase of the right to use a particular trademark (trade mark) or a business concept. The application of the franchise worldwide is large, or a large number of companies under the same name, that is how one business is spreading around the world.*

*Through the franchise, an enterprise succeeds to transfer its success story through several places in the world. The continuous relationship between the two parties has great influence on the success of the franchising as a form of cooperation. The franchising can be seen as an opportunity to start a new business, at home or abroad.*

*This scientific paper draws attention to the franchise as an opportunity for companies to perform on foreign markets, ie what is the situation on the Macedonian market in terms of franchising agreements. It will be noted how many of the world brands are represented on our market through franchising agreements and whether they persist for a long period.*

**Key words:** *privilege; buying the right; success story; form of cooperation; trademark; opportunity.*

### 1. Вовед

Во современи услови на стопанисување претпријатијата се соочуваат со голем број проблеми и предизвици, како во почетокот на бизнис карриерата така и во целиот животен век. Донесувањето одлуки, решавањето на проблемите и одредувањето на начинот на работење претставуваат дел од акциите кои треба да ги преземе претпријатието. Особено забележителен проблем со кој се соочуваат голем број претпријатија е начинот на отпочнување на бизнисот, од каде да се обезбедат средствата, со кој да се започне соработка и други прашања.

Како еден од можните начини за работа на претпријатијата се смета франшизата, како форма на соработка меѓу две или повеќе страни. Тоа е еден од побезбедните начини за отпочнување на бизнис, со оглед на фактот што веќе некој го развил бизнисот, а купувачот има должност да се придржува до правилата дадени од страна на продавачот. На франшизинг договор подлегнуваат успешните бизниси, односно оние кои веќе се докажале, па изгледите за успех се поголеми. Овој договор помеѓу двете страни најчесто е за подолг временски период, во кој се наведуваат нивните одговорности, должности и правата.

Франшизинг договорот се смета за една од можностите за развивање на стратегија во други земји, односно како начин на една компанија да се прошири низ целиот свет. Преку франшизата претпријатието ќе успее да се прошири низ други земји во светот, а франшизинг договорот ќе го користи како варијанта на меѓународна стратегија.



## 2. Франшиза – дефинирање и карактеристики

За поимот франшиза може да се сретнат безброј дефиниции преку кои се објаснува што подразбира овој поим. Една од тие дефиниции е дадена од Меѓународната асоцијација за франшиза (IFA), според која франшизата е континуиран однос меѓу франшизерот и франшизантот во кои франшизерот го снадбува франшизантот со целокупното свое знаење, имиџ, успех, производство и маркетинг техники. [1] Франшизата претставува продавање на know-how, што се пренесува преку прирачник кој е деловна тајна. Со помош на франшизата се прави трансфер на технологија за работење. За да се овозможи ефикасна франшиза, неопходен е меѓусебен однос помеѓу продавачот и купувачот на франшизата.

Франшизер (franchisor) – Сопственик на целокупните права и трговски марки на компанијата кој им овозможува на своите франшизанти да ги користат овие права и трговски марки за да изградат свој бизнис. Франшизерот го определува начинот на кој ќе се одвива бизнисот, содржината и карактерот на производите и услугата што ќе бидат понудени, цените и квалитетот на производите.

Мотивот за почнување франшизинг на својот бизнис е негово проширување (создавање мрежа на приматели на франшиза) до најоптимална големина со остварување на максимална профитабилност, постигнување на економија на обем, намалување на трошоците, истиснување на пазарната конкуренција, како и остварување капитал преку наплата на надоместоците по основа на франшиза. Давателот на франшиза задолжително му издава *циркуларен документ - понуда (Uniform Offering Circular - UFOC)* на вистински заинтересираните потенцијален купувач на негова франшиза, во кој обезбедуваат детални информации за својата компанија.

Франшизант (franchisee) – Поединец што купува права кои овозможуваат користење на заштитната марка на франшизерот и други бизнис погодности за експанзија на сопствениот бизнис. [2]

Мотивот на примателот на франшиза за купување франшиза е почнување на деловна активност, која, во најголем број случаи, гарантира сигурно оплодување на капиталот, со минимален ризик, поради користење на веќе испробан „рецепт“, односно трговско име, знак, know-how и начин на работење на најчесто светски позната компанија, која остварува високи резултати насекаде во светот, преку својата развиена франшизинг мрежа.

Франшизингот денес најмногу се користи во секторот на услугите, при што доминираат малопродажбата (4 5% од вкупната светска малопродажба се остварува во франшизни локации), рестораните за брза храна, хотелиерството, трговијата на автоделови, сметководствените услуги и даночното советување. Популарноста на франшизата лежи во поддршката што им се нуди на претприемачите, а тоа е формата на работа што им нуди успешен модел, пренесување на знаење, искуство и логистика.

Претходно споменуваме за мотивите кои дејствуваат кај франшизерот и франшизантот за отпочнување на овој начин на работа. Тие мотиви главно се водат од позитивните карактеристики што овој тип на работа ги носи со себе. Покрај нив, постојат и негативни карактеристики со кои двете страни од договорот се трудат да се соочат и да ги решат на најбрз можен начин. Во продолжение ќе стане збор за позитивните и негативни карактеристики на франшизата. [3]

### ПРЕДНОСТИ НА ФРАНШИЗАТА:

- Со користење на франшизата се намалува ризикот од евентуален неуспех, бидејќи развиени и стабилни претпријатија продаваат на други;
- Сите клучни операции во процесот на производството и продажбата претставуваат разработен систем на работа, а тоа влева надеж во успешноста на работењето;
- Претприемачот има пристап до сите техники, па не му треба големо искуство во работењето, односно тој може веднаш да започне со работа;



- Шпекулациите и манипулациите во работењето се минимални, бидејќи постои систем на контрола од страна на продавачите на франшизата;
- Предностите на франшизата овозможуваат добивање различни консултантски услуги, обука за менаџерите, маркетинг и др;
- Голема предност за купувачот на франшизата е можноста за добивање финансиска помош преку финансирање на почетните активности во работењето;
- Продавачот на франшизата обично помага при изборот на адекватни локации.

Покрај овие предности, на франшизингот како систем можат да му се припишат и други позитивности кои имаат голема важност при донесувањето одлуки кај претпријатијата.

#### НЕГАТИВНОСТИ НА ФРАНШИЗАТА:

- Продавачот на франшизата диктира темпо и поставува правила на однесување кои мораат строго да се почитуваат;
- Бидејќи условите за работење ги поставува продавачот на франшизата, очигледно се јавува нерамноправност при донесувањето на одлуките;
- Купувачот на франшиза може да биде оштетен, бидејќи, во согласност со договорот, опремата и суровините мора да ги купува само од фирми одобрени од давателот на франшизата;
- Корисникот на франшизата му плаќа на продавачот одреден процент од годишниот профит, со што го намалува сопствениот профит.

Негативностите кои ги носи овој начин на работа, би требало да се сведат на минимум, односно да не ги надминуваат предностите што ќе ги донесе овој начин на работа. Во случај тие да се поизразени од позитивностите што треба да ги уживаат претприемачите, во тој случај не се преминува на овој начин на работа. Но, најчесто во поголем број од случаите, предностите се поголеми, па затоа и застапеноста на овој начин на работа во цел свет е голема.

#### 2.1. Видови на франшиза

Со оглед на тоа што појавата на франшизата како облик на работа е од многу одамна, развојот на повеќе видови франшиза е логична последователна постапка. Во продолжение, Табела 1 ги претставува повеќето типови на франшизи што се среќаваат во светски рамки. [4]

Табела 1: Видови на франшиза

Tabel 1: Types of franchise

<i>Видови на франшиза</i>	<i>Карактеристики</i>
Производ - дистрибуција	Најстар модел на франшиза, каде франшизерот го продава производот на франшизантот и му ги отстапува правата за продажба на производот.
Бизнис франшиза	Кај овој вид на франшиза, на франшизантот не му се дава само правото на продажба, туку му се пренесува и целиот процес на управување со бизнисот, како што се маркетинг и оперативниот план.
Менаџерска франшиза	Корисникот на франшизата управува со работата на неколку подрачја или со тим од луѓе.
Мастер франшиза (мултифраншизинг)	Корисникот на франшизата има право на регрутација над други корисници на франшиза од еден ист давател на франшиза.
	Овој облик на франшиза може да го добие одреден трговец кој посветува само дел од





Франшизен кош	својата трговија вложувајќи во франшиза во некоја дејност. Тој франшизен кош е среден и наместен во стил во кој сопственикот на тој франшизен кош би бил препознатлив во таа дејност.
Спојување на брендови	Формално и слободно здружување на повеќе заштитни имиња со различни сопственици и различни управувачки концепти. Ваквото работење може да се извршува под ист кров или пак да покрие поголем регион.
Извршна франшиза	Се состои во тоа што само една личност е вклучена во финансиските услуги, личните услуги и друго. Кај оваа франшиза работниот простор не е од големо значење бидејќи целата работа се извршува во работните простории на клиентите.
Малопродажна франшиза	Корисникот на франшизата вложува големи износи на финансиски средства во реклами, опрема и вработени. На тој начин помага во водењето на системот на работење со големи приходи, каде што подоцна може да се продаде со голема заработка.
Дистрибутивна франшиза	Купувачот постојано е во движење, ги продава или дистрибуира производите на неколку подрачја и вработува луѓе за достава, со што би се покриле сите подрачја додека расте бројот на клиентите.
Подвижни услуги	Со мали финансиски вложувања купувачот на франшизата влегува и го купува правото за давање на услуги и користење кои вклучуваат само еден вработен и превозно средство.

Извор: Сопствени проценки

### 3. Франшизата како меѓународна маркетинг стратегија

Како меѓународна маркетинг стратегија, франшизата овозможува воспоставување на меѓународни односи на кооперација врз основа на долгорочен договор. Во ваквата меѓународна кооперација односите помеѓу двете страни се продлабочуваат, особено со нудењето помош и поддршка. Поддршката што се нуди може да биде од различен карактер, односно да се однесува на производството или пак на маркетинг делот. Маркетинг поддршката е особено присутна во лиценцните аранжмани каде што припаѓа и франшизата. Преку таквата маркетинг поддршка во меѓународните стратегии доаѓа до поблизок контакт, односно подлабока деловна соработка на странските партнери. [5]

Потребата од употреба на франшизата како меѓународна стратегија за настап на странските пазари се наметнува поради бенефитите коишто ги нуди. Всушност, проширувањето на бизнисот во туѓи земји на непознати пазари, за големите компании претставува неодолива можност. Големите компании се одлучуваат да ги прошират своите бизниси во земји каде пазарите за нив се непознати, а со цел намалување на трошоците за истражување на пазарот и етаблирање на тој пазар тие се одлучуваат да ја применуваат франшизата. Многу често во пракса се среќава поимот *foreign master franchise owners*, кој се користи за доделување на франшизата на странски државјани на пазари каде претпријатието настапува за прв пат. Поволностите што ги ужива компанијата со користење на оваа франшиза



се наоѓаат во фактот што таа се доделува на лице кое е државјанин на земјата каде што компанијата настапува за прв пат, што го олеснува особено бирократскиот и административен аспект при отворање на филијалата. [6]

Во меѓународни услови, на франшизата се гледа како на погодна стратегиска варијанта за интернационализација на производството и прометот. Со интернационализирањето ќе дојде до реализирање на стратегијата на глобализација која пак е погодна и спроведувана од страна на поголемите компании. Причините за вклучување на оваа стратегија во работата на едно претпријатие се многубројни, а некои од нив се: остварување на пазарен раст, зголемување на обемот на продажба како и препознатливост во меѓународни рамки. [7]

### 3.1. Најуспешни франшизинг приказни во светот

Во светот постојано се подготвуваат анализи и проценки на тоа кои компании во светот имаат најдобро развиени франшизинг системи, односно кои компании се најмногу распространети низ целиот свет. Според тоа се подготвуваат листи на годишно ниво, каде може да се видат кои компании влегуваат во ова рангирање. На следната Табела 2, се гледаат компаниите кои успеваат да ги одржуваат договорите за франшиза низ целиот свет. [8]

Табела 2: Компании со глобална франшиза

Table 2: Companies with a global franchise

Компанија	Држава	Индустрија	Број на единици*
McDonald's	Соединети Американски Држави	Прехранбена	37.240
KFC	Соединети Американски Држави	Прехранбена	20.825
Burger King	Соединети Американски Држави	Прехранбена	16.770
Pizza Hut	Соединети Американски Држави	Прехранбена	15.000
7 Eleven	Соединети Американски Држави	Продажба	62.105
Marriott International	Соединети Американски Држави	Хотелиерство	5.975
RE/MAX	Соединети Американски Држави	Недвижности	7.930
Dunkin' Donuts	Соединети Американски Држави	Прехранбена	12.540
InterContinental	Англија	Хотелиерство	195
Subway	Соединети Американски Држави	Прехранбена	44.610

\*Процент број на единици

Забележувајќи ја Табелата 2, може да се види дека поголем дел од франшизите во целиот свет потекнуваат од Соединетите Американски Држави, а само една компанија од првите десет на глобално ниво е од Европа. Во првите 100 компании на светско ниво може да



се сретнат и други компании од Европа, но нивното присуство е помалку забележливо, за разлика од компаниите кои потекнуваат од САД. Како најуспешни компании кои со години, па дури и децении ги задржуваат првите места на овие листи се секако брендovите McDonald's, Burger King, KFC и други компании кои работат во прехранбената индустрија. Овие компании се среќаваат насекаде во светот, од најразвиени туристички центри до мали градови низ светот.

#### 4. Франшиза во Република Македонија

На македонскиот пазар се среќаваат неколку франшизанти, но нивниот број е многу мал за разлика од други земји. На нашиот пазар, бројот на светски познати компании присутни преку франшизинг систем не е многу задоволителен, а пак бројот на компании кои се франшизери е еден. Компанија која нуди франшиза во странство е АД Алкалоид - Скопје, која се среќава во Русија со брендот „Кафетин“. Исто така, на македонскиот пазар постојат компании што работат по системот франшизинг, но само на домашен пазар. Тие сè уште не се осмелуваат за настап на странски пазари.

Македонски компании кои работат со системот франшиза на домашниот пазар, односно не го користат како меѓународна стратегија, се неколку: Пекарница Вегера во Скопје која има 8 франшизинг продавници низ главниот град на Р. Македонија. Потоа се среќаваат Saga Fashion, компанија која се занимава со производство и продажба на чорапи. Тие имаат 20 продавници низ целата земја кои го усвоиле принципот на франшиза.

Странски франшизинг системи во Македонија има многу малку, а тоа се: Mango; Dominos Pizza; Coca Cola; Pepsi; Burger King; Goodys, Hilton, Marriot и уште некои други компании. Fashion Group е компанија која ги користи франшизите од повеќе светски познати компании како Okaidi, Energy, Springfield и други компании. Оваа компанија работи на тој принцип што ги користи франшизите од повеќе брендови, а нив ги продава на едно продажно место. До неодамна присутна на македонскиот пазар беше компанијата број еден во франшизинг системите, McDonald's, но во 2013 година го напуштија нашиот пазар. На македонскиот пазар постојат пречки за влез на странските брендови, односно нашиот пазар не ги исполнува условите што тие ги бараат. Пример за тоа е модниот бренд Escada: како услов за влез на македонскиот пазар барале локација на продавница во место каде ќе има други 4 или 5 продавници на брендови од ист ранг како нивниот. Друг пример на испуштена прилика за влез на странска компанија на македонскиот пазар е синџирот на ресторани Hooters.

Нивните поставени критериуми за влез на пазарот не се исполнети од страна на Република Македонија. Покрај овие неуспешни обиди, постојат уште многу други, кои за жал не претставуваат добар пример.

Тоа укажува дека македонскиот пазар мора да создаде соодветни бизнис услови за влез на странски франшизери. Сепак, не постои интерес и од страна на македонските компании за аплицирање за влез во ваквите светски брендови. Како една од причините е затоа што треба да направат голема инвестиција, која во пазар со ниска куповна моќ како Македонија е тешко повратлива. Во Македонија треба да се создаде бизнис клима преку која ќе се промовира и популаризира франшизинг бизнисот, заштита на франшизинг односите и секако, донесување на посебна регулатива која ќе овозможи регулација на оваа област за привлекување на франшизинг системите. Популаризацијата на франшизата е важен фактор што би можел да придонесе за намалување на невработеноста во Република Македонија. Земајќи ги предвид позитивностите што ги носи со себе, кај нас е потребно да се овозможат услови за развој и ширење на франшизинг работењето на државно и локално ниво, со поддршка на стручни лица во донесување на локални програми за воспоставување и дејствување на квалитетна и континуирана соработка во подрачјето на франшизинг бизнисот. За поддржување на претприемачкиот дух во Република Македонија, односно поддржување на франшизинг системот, населението може да следи различни франшизинг можности. Приликите кои им се



нудат може да ги следат на Интернет страницата (<https://www.franchising.com/opportunities/>)<sup>[9]</sup>, на која се наведени различни компании од многуте индустрии. Исто така, детално се претставени бизнисите за кои тие би се одлучиле да го склучат франшизинг договорот, колкава е нивната вредност, колку години постојат и други важни информации. Вредноста на франшизинг сумата која треба да ја плати франшизантот е наведена, заедно со понатамошните потребни финансиски износи. Ова укажува дека можностите стојат пред населението, но колку тие се одлучуваат сега или пак би се одлучиле во иднина, зависи од многу други фактори. Еден од тие фактори секако е слабиот економски потенцијал на земјата, техничката неподготвеност и нестручност на населението, немањето доверба во државниот апарат, и уште многу други негативни ситуации.

### Заклучок

Франшизата како можност за развој на едно претпријатие, а воедно и на економиите во кои дејствува, со себе носи многу позитивни последици. Покрај нив, пречките и проблемите кои би се појавиле се неизбежни, со оглед на тоа што постојано се појавуваат непредвидени активности. На франшизата може да се гледа како на стратегија, односно начин на работа на едно претпријатие кое се одлучува да се шири без притоа да се сели целокупниот бизнис. Со доделувањето на франшизата довербата се пренесува на други лица, од кои се очекува да ја продолжат „формулата“ за успешен бизнис. На овој чекор се одлучуваат претпријатија кои се добро етаблирани на домашниот пазар, остваруваат високи профити и располагаат со добра материјална основа. Многу често, франшизата се гледа и како меѓународна стратегија, кога претпријатието се одлучува да работи на странските пазари преку франшизинг систем.

Франшизата како меѓународна стратегија претставува една од многуте можности за настап на странски пазари на едно претпријатие. Согледувајќи ги можностите и ограничувањата што ги носи овој систем, претпријатието ја донесува својата одлука. Станува збор за компании кои претендираат да се прошират низ целиот свет, како што тоа го прави добро познатиот бренд за брза храна McDonald's. Тој претставува пример за тоа како франшизинг системот треба да работи и како може едно претпријатие да се носи со тој товар.

Македонскиот пазар се обидува, но не доволно за да создаде добра бизнис клима за развивање и одржување на франшизинг системот, како што покажуваат податоците. Односно, во Република Македонија се среќаваат многу малку светски брендови, за разлика од она што го имаат другите држави во околината. Странските франшизинг системи функционираат само во главниот град на земјата, односно само таму се среќаваат некои од светски познатите брендови. Македонските претпријатија пак воопшто не покажуваат интерес за употреба на франшизата како стратегија за ширење на своите бизниси во странство. Се среќаваат некои претпријатија низ земјата кои функционираат на овој принцип, но само во земјата го шират својот синџир на продавници. Како земја во транзиција, Република Македонија има можности да го применува овој систем, бидејќи светскиот тренд на проширување на синџирите на светските компании низ овие земји е засилен. Таквите можности треба да се искористат од страна на македонските претприемачи. Исто така, потребно е поттикнување и поддржување од страна на државата, што ќе овозможи клима за развој на овој систем во Република Македонија.

**Користена литература:**

- [1] Anthony R. N., Planning and control systems, Harvard university, Boston, 1965;
- [2] <http://franchises.about.com/od/franchisebasics/a/what-franchises.htm>
- [3] <https://www.franchising.com/opportunities/>
- [4] <http://smallbusiness.chron.com/franchising-mean-4355.html>
- [5] Johansson J. K., Global marketing, McGraw-Hill, 2003;
- [6] Rakita B., Medjunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Beograd, 2014;
- [7] Петковска Т., Петковска Мирчевска Т., „Меѓународен маркетинг“, Економски институт, Скопје, 2014 г;
- [8] <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>
- [9] <https://www.franchising.com/opportunities/>



## УЛОГАТА НА СМЕТКОВОДСТВЕНИОТ ИНФОРМАЦИСКИ СИСТЕМ ВО РАБОТЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Доц. д-р Благоица Колева<sup>1</sup>, Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска<sup>2</sup>

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

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

### Апстракт

Во фокусот на овој труд е анализата на улогата на сметководствениот информациски систем во работењето на претпријатието. Главната цел е да се утврди ефективното и продуктивно влијание од квалитетно воспоставување на сметководствен систем во работењето на претпријатието и можноста за компарирање на резултатите на претпријатието. Резултатите од истражувањето водат кон заклучоци, изнесени мислења и современи погледи за реализацијата на сметководствениот систем во Република Македонија, неопходно потребен при функционирањето во глобалното информациско општество, со единствена цел за пообјективно валоризирање и мерење на економските резултати и политиките на претпријатијата, односно компаниите.

**Клучни зборови:** сметководствен систем, сметководствени информации, податоци, корисници, Република Македонија.

## THE ROLE OF THE ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM IN THE ENTERPRISE'S OPERATION

Blagica Koleva<sup>1</sup>, Olivera Gjorgieva-Trajkovska<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
blagica.koleva@ugd.edu.mk

<sup>2</sup> Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

### Abstract

The focus of this thesis is the analysis of the role of the accounting information system in the enterprise's operation. The main goal is to determine the effective and productive impact of the quality establishment of the accounting system in the operation of the enterprise and the possibility of comparing the results of the enterprise. The research results lead to conclusions, opinions and contemporary views on the implementation of the accounting system in the Republic of Macedonia, necessary for the functioning of the global information society, with the only goal for more objective valorization and measurement of the economic results and policies of the enterprises or companies.

**Key words:** accounting system, accounting information, data, users, Republic of Macedonia.



## 1. Вовед

Денес, во светот на глобализацијата и информацијата, успешно и квалитетно управување со претпријатијата е незамисливо без соодветен менаџмент на информациите, особено во време кога информационата технологија доживува своја експанзија и кога комуникацијата како современа алатка служи за размена на информации. Со цел за успешно да се управува и води претпријатието, неопходни се различни информации како што се – информации од доменот на финансиите и сметководство, квантитативни и квалитетни информации, техничко-технолошки и повеќе други деловни и неделовни информации. Со цел за подетална обработка на информациите и нивните улоги во современото работење на претпријатијата, потребно е да се истакне дека информациите, пред сè е неопходно да се собираат, обработуваат, класификуваат и чуваат во рамките на самото претпријатие и неговото работење. За да биде возможно оперирањето со информациите, потребно е да се има интегриран пристап на компоненти за обработка на истите, таквиот збир на интегрирани компоненти може да се дефинираат како Информациски систем. Еден информациски систем сочинува повеќе различни подсистеми. Информациите кои се користат во претпријатието при донесување на деловни одлуки се собираат од многубројни извори. Значајна улога во собирањето, обработката и подготовката на деловните информации за донесување ефективни и продуктивни одлуки секако припаѓа на сметководствениот информациски систем. Сметководствениот информациски систем е самиот за себе функционален систем, но во исто време е и значаен подсистем за вкупниот информациски систем. Најголемиот број од деловните информации кои се користат во секојдневното работење на претпријатијата и донесување квалитетни деловни одлуки доаѓа токму од сметководствениот информациски систем. Доколку се набљудуваат сите подсистеми во рамките на еден ИС, претпријатијата е возможно да направат целосна класификација според финалните информации, така што за сметководствениот информациски систем може да се истакне дека е систем кој се насочува кон обработка и производство на квалитетни квантитативни и квалитативни финансиски информации. Во рамките на самиот сметководствен ИС, примарно и во обработка на подолу имплементираната студија, ќе се забележат деловните проекции и имплементации кои е возможно да се спроведат, како и пристапот и стратегијата на истите со цел да се истакне вредноста на овие системи во сметководственото работење. Всушност, информациите кои произлегуваат од сметководствениот информациски систем имаат огромен удел и влијание врз деловната стратегија на успешниот менаџмент на секое современо претпријатие денес. Токму поради тоа, подолу спроведената студија, ќе ја претстави подетално меѓусебно зависната нишка која ги поврзува овие две оперативни гранки на функционирање и ефективно работење во глобалниот современ, финансиски свет.

## 2. Значајноста на сметководствениот информациски систем

Современата технологија која овозможува прецизно поставување и нормирање на новите можности е заснована врз користење на специјални софтверски алатки. Сметководствениот информациски систем претставува уредена организациона целина со меѓусебно целосообразни поврзани и условени компоненти. СИС по својата природа и уредност е единствен помалку или повеќе строго формализиран и институционализиран подсистем на интегралниот деловен систем на претпријатието. Го карактеризира сложеност, значајна застапеност на современи информативни технологии и кохерентност со останатите сегменти на деловниот, вкупниот информативен систем, функции и управувачки систем. Уште на самиот почеток треба да се каже дека сметководствениот систем во својот развоен пат честопати е менуван и приспособуван кон современата теорија и стопанска практика. Во таа





насока се движи и најновата, поточно сегашната трансформација на системот на сметководството во Република Македонија. Оваа поради тоа што, во системот на сметководството на нашата земја главно се работи за инкорпорација на промени и апликација на современите економски начела и принципи, коишто несомнено се во функција на проектирање остварено стопанство и почитувањето на демократскиот развој на економијата. Интензивното производство, како и развојот на информациската технологија, наметнаа нова револуција на знаења, чија димензија се прошири во интернационални и глобални рамки на современиот стопански и општествен живот. Или, поточно, знаењето, збогатувањето со идеи, развивањето на мисловниот процес, конкуренцијата, деловните комуникации и слично, денес претставуваат предизвици на новата економија за постигнување повисоки производствени и финансиски резултати при работењето на претпријатието. Кога се зема предвид претпријатието како целина, може да се воочи дека во рамките на претпријатијата постојат деловни функции. Во зависност од дејноста на секое претпријатие деловните функции секако дека може да се разликуваат. Меѓутоа, постојат функции кои може да се карактеризираат како универзални, односно заеднички за било која дејност, а тоа е сметководствената, финансиската, продажната, функцијата на управување со човечки ресурси. Сите деловни функции во претпријатијата се значајни и сочинува една синергиска целина. Секое претпријатие денес, во своето работење треба да тежнее кон користење на современите информационални технологии со цел оптимизирање и унапредување на деловниот процес и функција. Современиот сметководствен информациски систем како поддршка на деловните финансии треба да понуди сигурни финансиски информации за корисниците, односно менаџментот на претпријатијата во секој момент, за да може менаџментот на основа на таквите информации да донесе квалитетни деловни одлуки кои за резултат ќе имаат успешно работење на претпријатијата. Токму затоа, менаџментот на секое претпријатие треба активно да го користи сметководствениот информациски систем во деловните одлуки за работењето и резултатите од работењето.

### **3. Имплементација на современ сметководствен информациски систем во работењето на претпријатијата**

Современиот сметководствен информациски систем во финансискиот менаџмент на претпријатијата, треба да презентира информација за пребарувањата, обврските, состојбите на тековниот имот, информацијата за неусогласеноста на рочноста меѓу актива и пасивата, и тоа<sup>1</sup>:

- ❖ *Висина и структура на доспеаните побарувања од купувачот – Во овој дел, сметководствениот информациски систем на корисниците мора да им обезбеди аналитички расчленета информација за висината на доспеаните побарувања по секој купувач поединечно, рочноста на недоспеаните побарувања со прикажаниот рок на доспевање. Доколку постои доцнење во наплаќање на побарувањата, тогаш системот автоматски би требало да ја прикаже структурата на задоцнување, временски и финансиски;*
- ❖ *Обврските кон добавувачите – Во овој дел, сметководствениот ИС мора минимално на корисникот да му обезбеди аналитички расчленета информација за висината на доспеаните обврски по секој добавувач поединечно, рочноста на недоспеаните обврски со прикажаниот рок на доспевање, доколку постои задоцнување во исплаќање на обврските, тогаш системот автоматски би требало да ја прикаже структурата на задоцнување на финансиски план;*

<sup>1</sup> Albrecht, W.J. and Sack, R.J. (2000). Accounting Education: Charting the Course through a Perilous Future. Accounting Education Series No. 16. Sarasota: American Accounting Association.



- ❖ *Залихи на добра, материјал, производи – кога овој сегмент е во прашање, сметководствениот ИС, на менаџментот треба да му понуди информација за залиха на доброта, материјалите, производите, во смисла на информациите за движењето на продажбите, набавките, информацијата за обртот на залихи, старосната структура на залихите и за висината на залихите во моментот на побарување на информациите, бидејќи, значително често, кога се набавуваат залихите на продажните акции по намалени цени, се занемарува висината на моменталните залихи, кое резултира со собирање на истите, а тоа може да биде една од причините која ја нарушува ликвидноста на претпријатијата;*
- ❖ *Уплатен аванс на добавувачи – Сметководствениот ИС треба на менаџментот да му презентира информација за средства кои се исплатени на доверителите на име на авансот. Овие парични средства се искажани во активата на претпријатијата, додека тие физички се наоѓаат кај доверителот и со самото тоа постои ризик за во иднина да може да дојде до нарушување на ликвидноста, бидејќи компаниите немаат целосна контрола над тие парични средства*

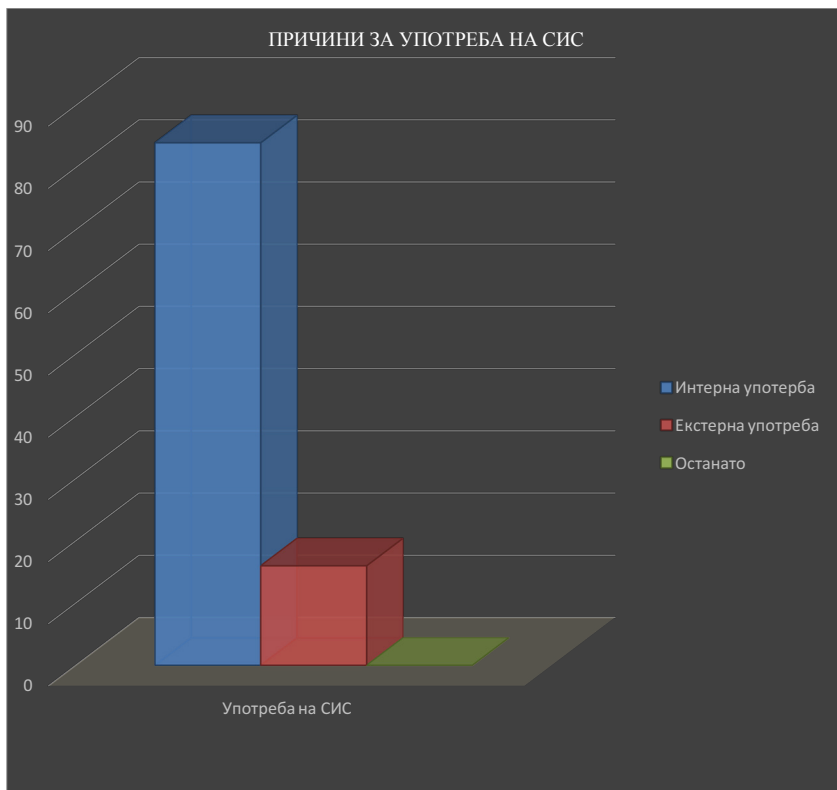
Финансискиот менаџмент во претпријатијата, кроистејќи го сметководствениот ИС како основа за „дрпење“ на евидентираните финансиски информации од минатото, значајно ја унапредува функцијата на деловните финансии во претпријатијата, со тоа што во секој момент има на располагање квалитетни и сигурни информации кои ќе се користат за одржување на задоволувачки степен на ликвидноста на претпријатијата. На основа на информациите од сметководствениот ИС, менаџментот на претпријатијата се во можност да спроведат брзо и едноставно различни финансиски анализи, и на основа на показателите и расположливите информации да имплементираат квалитетно финансиско планирање, односно финансиски план. Ваквите активности на финансискиот менаџмент во претпријатијата кои ги користат сметководствените информациски системи имаат за резултат рентабилно работење и, секако, ликвидно претпријатие, кое е основа на неговиот раст и развој во иднина.

Со цел да се увиди ефективното и продуктивно влијание од квалитетно воспоставување на сметководствен информациски систем (СИС), во овој труд е спроведено помало рандомизирано истражување на неколку избрани правни лица во Македонија, каде е воспоставена квалитативна анализа за обликот на користење, како и за користењето на информацискиот систем во сметководство. Всушност, од 93 испитаници, 62 % имаат одговорено позитивно дека користат СИС додека, пак, останатиот дел од 38 проценти, имаат одговорено негативно на прашањето.

Вкупен број на испитаници	93
Број на испитаници кои користат СИС	58
Број на испитаници кои не користат СИС	35

Обработувајќи ги дадените резултати, значително може да се заклучи дека поголем број од правните лица во Македонија, всушност, иако разликата не е голема, користат и воспоставуваат сметководствени информациски системи во нивното работење. Со цел да се увиди причината поради која најчесто се спроведува СИС, во македонските претпријатија најчесто се за интерни употреби, каде всушност 81 % од правните лица кои користат,

одговориле дека ги имплементираат за внатрешни финансиски употреби, додека пак, останатиот дел од 12 % всушност го користат за екстерна употреба.



**Графикон бр. 1: Резултати на анкетираниите лица за нивната причина за користење на СИС**

Всушност, значително е логично да се истакне фактот дека поголемиот процент од претпријатијата во Македонија кои користат сметководствен информациски систем, го имплементираат за нивните финансиски, интерни употреби, додека пак, се очекува со значително натамошно спроведување на сметководствен ИС на македонскиот економски и финансиски пазар и работење, значително ќе се зголеми и екстерната употреба на овие информациски системи. Всушност, интересно е да се истакне дека од сите испитаници вкупно 82 % се согласуваат дека компјутеризираниот сметководствен информациски систем го унапредува и значително олеснува нивното работење, додека пак, 11 % делумно се согласуваат со претходната констатација, а пак 7 % од испитаниците не се согласуваат воопшто дека користењето на сметководствениот информациски систем значително може да го унапреди и подобри, како и да го олесни комплексниот финансиски менаџмент во нивното претпријатие.



**Графикон бр. 2: Резултати на анкетираниите лица за подобрувањето на нивното работење од имплементација на СИС**

Всушност, од погоре имплементираното истражување, значително се доаѓа до осознавање за употребата на информациите од современиот сметководствен информациски систем при донесување на деловните одлуки. Така, повеќе од половината испитаници кои се во истражувањето, имаат одговорено дека користат СИС во нивното работење, особено при нивното финансиско менаџирање на значителните средства со кои располагаат, додека пак, останатиот помалку од половина дел од македонските претпријатија, всушност, сè уште одлуките ги донесуваат исклучително на основа на сопствената интуиција, работа и сопствени заклучоци и пресметки, односно воопшто не се потпираат на сметководствените информациски системи денес. Секако, со осовременување на работењето на денешниот економски пазар и бизнис опкружување, без разлика на дејноста на претпријатијата, се очекува овој процент да се намали, поточно да се намали бројката на претпријатија кои нема да се потпираат повеќе на своето работно искуство за да донесуваат финансиски одлуки, туку на компјутеризираниот сметководствен информациски систем. Според тоа, погоре имплементираното истражување прикажува дека во целост заснованото работење на информациите од сметководствениот ИС кој го користат, покрај експанзија и развој на информациските технологии, значително позитивно влијае и го унапредува, односно подобрува работењето на претпријатијата. Ова последично доведува до зголемување на деловниот перформанс на финансиски план, како услов за создавање на конкурентна предност во турбулентните услови на работење на денешниот економски пазар во Македонија.

### Заклучок

Според погоре имплементираното истражување од овој труд, заклучокот се однесува на фактот дека сметководствениот информациски систем има значајна улога во неговата имплементација, користење и надградување. СИС одговара на потребите на финансискиот менаџмент како активен и креативен, современ систем и претставува квалитетна поддршка на деловните финансии. Поддршката се огледува во обезбедување и презентација на потребните и квалитетни деловни и финансиски информации за потребите на финансискиот менаџмент во



претпријатијата, сè со цел донесување продуктивни деловни одлуки. Менаџментот на финансиското работење во македонските претпријатија не е доволно запознаен со можностите и бенефициите на примена и ефективно користење од современите информациски технологии во нивното работење. Со самото тоа, всушност, се скратени за квалитетни и сигурни информации, што значајно може да им го зголеми квалитетот, ефективноста и експедитивноста на функционирање на секое претпријатие, без разлика на нивната дејност. Всушност, во современото работење денес, имплементацијата на современите информациски системи во сметководството веќе започнува да се унапредува и стандардизира, кое сè уште не е случај во Македонија. Според тоа, неопходно е да се имплементираат надлежни професионални тела за сметководството и финансиите во македонските претпријатија, со цел да донесат и да присвојат еден акт во облик на сметководствен стандард, упатство, или слична дејност со која ќе може да се подобри и да се регулира областа на сметководствениот софтвер. Со тоа ќе може да се зголеми не само квалитетот на сметководствените информациски системи за претпријатијата кои го користат, туку ќе може да се подобри поддршката за деловните финансии на секое претпријатија во Македонија кое, во финализација, резултира со подобра работа, подобар финансиски перформанс, како и поголем обрт на парични средства и, секако, продуктивна функција на економскиот пазар во земјата.

#### **Користена литература:**

- [1] Albrecht, W. J. and Sack, R. J. (2000), Accounting Education: Charting the Course through a Perilous Future. Accounting Education Series No. 16. Sarasota: American Accounting Association;
- [2] Callaghan, J. H., Peacock, E. and Savage, A. (2000), Assessment of an Accounting Information Systems Curriculum: An Analysis of the International Federation of Accountant's International Guideline 11, The Review of Accounting Information Systems, 4 (1);
- [3] Callaghan, J., Savage, A. and Peacock, E. (2016), Rethinking AIS: An Innovative Financial Information Systems Curriculum, Advances in Accounting Education: Teaching and Curriculum Innovations;
- [4] Vidaković, dr Slobodan (2014), Uloga računovodstvene profesije u realizaciji poslovnih ciljeva u zemljama u tranziciji, Naučnostručni članak, časopis Poslovna ekonomija, Sremska Kamenica.



## СОГЛЕДАНИОТ КВАЛИТЕТ КАКО КЛУЧНА ДИМЕНЗИЈА НА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ

Доц. д-р Елена Веселинова<sup>1</sup>, Орданче Ташев<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> Студент на МБА менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
ordance.208583@student.ugd.edu.mk

### Апстракт

Во фокусот на овој труд е анализата на согледаниот квалитет како клучна димензија на капиталот на брендот. Главната цел е да се дефинираат и сублимираат клучните специфики на димензијата квалитет, односно согледан квалитет и да се понуди можност за препознавање на начините кои компаниите можат да ги користат за унапредување на односот согледан квалитет – задоволство на потрошувачите – зголемена профитабилност. Резултатите од истражувањето водат кон заклучоци дека остварувањето високо ниво на квалитет не е доволно. Треба да се создадат или да се променат перцепциите на потрошувачите. Едноставно, да се пренесе конзистентна порака за квалитет во и околу компанијата.

**Клучни зборови:** согледан квалитет, задоволство на потрошувачи, профитабилност, капитал на брендот, сигнали на квалитет, PIMS анализа.

### Abstract

The focus of this paper is the analysis of perceived quality as a key dimension of brand equity. The main goal is to define and sublimate the key features of the dimension quality, ie, perceived quality and to recognize an opportunity - the paths that companies can use to improve the relationship perceived quality - consumer satisfaction - increased profitability. The results of the survey lead to the conclusion that achieving a high level of quality is not enough. Consumer perceptions should be created or changed. Simply, it is necessary to convey a consistent quality message in and around the company.

**Key words:** perceived quality, customer satisfaction, profitability, brand equity, quality signals, PIMS analysis.

### 1. Вовед

Согледаниот квалитет може да се дефинира како перцепција на потрошувачот за вкупниот квалитет или супериорност на производот/услугата, односно компанијата, земајќи ја предвид нивната намена, во споредба со алтернативните производи, односно компании (Aaker, 1991). Согледаниот квалитет е првенствено перцепција на потрошувачите. Во оваа смисла, тој се разликува од концептите како: фактички или објективен квалитет – нивото до кое производот/услугата, односно компанијата обезбедува супериорна вредност; квалитет на производот; производствен квалитет. Согледаниот квалитет, всушност, не може објективно да се одреди, бидејќи тој во основа вклучува лична перцепција и оценка за тоа што им е важно на потрошувачите. Согледаниот квалитет е основното чувство во врска со брендот. Како и да е, тој се базира на потенцирани димензии, на пример, карактеристиките на производот за кои е прикачен



брендот. За да се разбере во целост согледаниот квалитет, потребна е идентификација и мерење на значајните димензии, но согледаниот квалитет, сам по себе е сумарна, глобална конструкција.

## 2. Како согледаниот квалитет генерира вредност?

Согледаниот квалитет обезбедува вредност на неколку начини (Aaker, 1991):

1. *Причина за купување.* Во многу контексти, согледаниот квалитет на брендот обезбедува примарна причина за купување, влијаејќи на (не)вклученоста на брендот во сетот за консидаерација и на конкретниот избор. На потрошувачот често му недостига мотивација за да ги стекне и да ги сортира сите потребни информации кои водат кон утврдување на вистинскиот квалитет. Или, едноставно, информациите може да бидат достапни. Или, пак, потрошувачот нема способност и ресурси за да ги добие и да ги процесира. Во секој случај, согледаниот квалитет е централна категорија. Бидејќи согледаниот квалитет е поврзан со одлуката за купување, тој може да ги направи поефективни сите елементи на маркетинг програмата. Ако согледаниот квалитет е на високо ниво, тогаш задачата на промоцијата и рекламирањето веројатно ќе биде поефективна. Спротивно, тешко е да се надмине ниско ниво на согледан квалитет. Тоа бара ангажирање на многу дополнителен напор, со непредвидлив резултат;

2. *Диференцирање/позиционирање.* Основа за позиционирање на брендот, независно дали станува збор за компанија која произведува автомобили или сирење, е неговата позиција во однос на димензијата согледан квалитет;

3. *Премиум цена.* Предноста од високо ниво на согледан квалитет овозможува наплата на премиум цена. Таа го зголемува профитот и/или обезбедува ресурси за реинвестирање во брендот. Дополнителните вложувања може да се реализираат во активности за градење на брендот, како зајакнување на свесноста или асоцијациите; или во истражување и развој, за подобрување на производствениот асортиман на компанијата. Освен дополнителниот профит и ресурси, премиум цената влијае и повратно на зголемување на согледаниот квалитет. Премисата „го добивате тоа што го плаќате“ е особено значајна во случај на недостаток на информации за производот/услугата, односно за компанијата. Наместо премиум цена, на потрошувачот може да му се понуди супериорна вредност по конкурентска цена. Ваквата додадена вредност треба да резултира со проширена база на потрошувачи, повисока лојалност кон брендот и поефикасни и поефективни маркетинг програми;

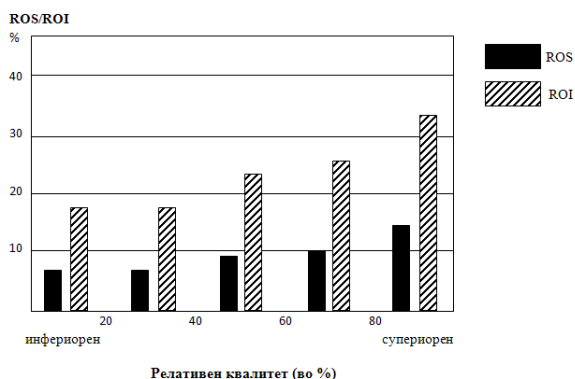
4. *Интерес за вклучување во каналот на дистрибуција.* Согледаниот квалитет е, исто така, значаен и за трговците на големо, дистрибутерите и другите учесници во каналот на дистрибуција, па така придонесува во обезбедувањето подобра дистрибуција. Имицот на учесникот во каналот на дистрибуција е под влијание на производителите/услугите вклучени во неговиот асортиман. Понатаму, дистрибутерот во друг канал може да понуди производ со повисоко ниво на согледан квалитет, а по атрактивна цена, со цел да ги привлече потрошувачите. Во секој случај, учесниците во дистрибуцијата се мотивирани да тргуваат брендови кои тендираат да имаат високо ниво на согледан квалитет, односно се барани од потрошувачите. Ова резултира со успех и задоволство за сите вклучени страни;

5. *Проширувања на брендот.* Адитивно, согледаниот квалитет може да се експлоатира со претставување на проширувања на брендот, преку користење на познатото име за влез во нови производни категории или дејности. Силниот бренд во поглед на согледаниот квалитет може да се развива и има повисока веројатност за успех од кој било послаб бренд. Една студија на 18 потенцијални проширувања на шест светски познати брендови, меѓу кои *Coca-Cola* и *Procter&Gamble*, утврдила дека согледаниот квалитет на брендот е значаен показател за евалуација на проширувањата (Aaker и Keller, 1988).



### 3. Резултатите од PIMS анализата

Базата на податоци на PIMS (Profit Impact of Market Strategy) вклучува десетина варијабли, како што е ROI, согледаниот квалитет, пазарното учество и релативните цени за повеќе од 3000 бизниси, а за некои од нив се обезбедуваат информации уште од 1970 година. Еден од најзначајните резултати од ова истражување е поврзан со улогата и значењето на квалитетот. „На дол рок, најзначајниот поединечен фактор кој влијае на перформансите на бизнисот е квалитетот на производи/услугите на компаниите во однос на оние на конкурентите“ (Buzzell и Gale, 1987, p. 163) На Слика 4.3 се сумирани главните ефекти од релативниот согледан квалитет преку прикажување на ROI и ROS (Return on Sales) како функција на позицијата на квалитетот.



Извор: Buzzell R. and B. Gale, 1987, *The PIMS Principles*, The Free Press, New York, Ch. 6

Слика 1: Релативниот согледан квалитет и повратот на инвестициите

Така, компаниите со инфериорен релативен квалитет (од околу 20 %) реализираат во просек околу 17 % поврат на инвестициите, додека оние со супериорен релативен квалитет (во интервалот на врвните 20 % - 80 % и повеќе) заработуваат речиси двапати повеќе.

### 4. Сознанија за тоа како согледаниот квалитет креира профитабилност

Деталното испитување на односите меѓу согледаниот квалитет и други клучни стратегиски варијабли, како додаток на ROI, спроведени од страна на Jacobson и Aaker (1987), обезбедуваат сознанија за тоа како согледаниот квалитет креира профитабилност:

1. *Согледаниот квалитет влијае на пазарното учество.* Ceteris paribus, компаниите кои имаат производи со повисок квалитет се преферирани и остваруваат поголемо учество на пазарот;

2. *Согледаниот квалитет влијае на цената.* Повисокиот согледан квалитет ѝ овозможува на компанијата да наплаќа повисока цена. Повисоката цена директно ја подобрува профитабилноста и му овозможува на бизнисот и понатаму да го подобрува квалитетот, а со тоа да создаде повисоки бариери за конкурентите. Уште повеќе, повисоката цена повратно влијае на зајакнување на согледаниот квалитет, дејствувајќи како знак за квалитет;



3. *Согледаниот квалитет има директно влијание врз профитабилноста, независно од влијанието на пазарното учество и цената.* Подобрениот согледан квалитет во просек ја зголемува профитабилноста, дури и ако тоа нема влијание врз пазарниот удел и цените. Трошоците за задржување на постојните потрошувачи се намалуваат со зголемување на квалитетот, односно се намалува конкурентскиот притисок кога квалитетот се подобрува. Во секој случај, постои директна врска помеѓу квалитетот и стапката на поврат на инвестициите;

4. *Согледаниот квалитет не влијае негативно на трошоците.* Всушност, според некои автори, тој и воопшто не влијае на трошоците. Мислењето дека постои природна (логична) асоцијација помеѓу стратегиската опција на висок квалитет и високи трошоци не се рефлектира во податоците на истражувањето. Засилениот квалитет води кон редуцирани дефекти и намалени производствени трошоци;

5. *Согледаниот квалитет и перформансите на бизнисот.* Уште една перспектива за важност на согледаниот квалитет во областа на конкурентноста произлегува од истражувањето на 248 различни дејности (Aaker, 1989). Од клучните менаџери на компаниите од секоја дејност било побарано да ја идентификуваат одржливата конкурентска предност на нивниот бизнис. На сумарната листа на прво место се нашла „репутацијата за висок квалитет“, потенцирана од повеќе од 40 % од испитаниците. Следната најспоменувана одржлива конкурентска предност – „услугата за потрошувачите, производна поддршка“ освоила 32 % од гласовите. Кога истражувањето се стеснило на три поголеми групи дејности: компании кои се занимаваат со висока технологија, услужни компании и производствени компании, согледаниот квалитет бил најчесто споменуваната конкурентска предност во секоја од наведените дејности. Секако, согледаниот квалитет се смета за важен фактор за долгорочниот успех на бизнисот. Третата најспоменувана одржлива конкурентска предност е уште една димензија на капиталот на брендот: препознатливоста на името и високиот имиџ. Потоа следи инсталираната база на потрошувачи која е директно поврзана со капиталот на брендот.

#### 4.1 Што влијае на согледаниот квалитет?

За да се разбере и да се управува согледаниот квалитет, потребно е да се анализира што влијае на него. Димензиите кои се во основата за проценување на согледаниот квалитет, зависат од контекстот. На пример, за апаратите за домаќинство е важен квалитетот на обработувањето на храната, функционалноста, трошоците за одржување и поправка, дизајнот, и сл. За да се осознаат релевантните димензии во даден контекст, најчесто е потребно да се спроведе одредено истражување. Потоа треба да се оцени релативната важност на откриените димензии и тие да се рангираат. Се разликуваат два основни контексти кои генерираат сет димензии кои ја илустрираат комплексноста на концептот на согледан квалитет и овозможуваат корисна почетна точка за развивање рангирање во даден контекст (Keller, 2007).

1. *Димензии на согледаниот квалитет: контекст на производ.* Кога е во прашање квалитетот на производот, се издвојуваат седум димензии на квалитетот: перформансите, функционалноста, усогласеноста со спецификациите, сигурноста, трајноста, сервисирањето и крајниот ефект (Garvin, 1984);

2. *Димензии на согледаниот квалитет: контекст на услуги.* Серијата на студии за перцепциите на корисниците за квалитетот на услугата од Parasuraman, Zeithaml и Berry (1990), во кои биле вклучени компании од дејности, како: сервис на машини и апарати за домаќинство, комерцијално банкарство, телефонски и телекомуникациски услуги, брокерски куќи и осигурителни компании, резултираа со идентификација на неколку димензии на квалитетот на услугите. Неколку од димензиите се слични со оние од контекстот на производ: компетентноста, видливоста и сигурноста. Другите пет димензии се поврзуваат со личниот контакт помеѓу услужната компанија и корисникот. Овде се вклучуваат: одговорноста, емпатијата,



кредитбилитетот, довербата и љубезноста, кои во принцип осцилираат околу природата на интеракциите помеѓу корисниците на услугата и вработените во компанијата.

## 5. Испорачување висок квалитет

Првиот чекор кон подобрување на согледаниот квалитет е развивањето способност за испорака на квалитет на високо ниво. Вообичаено, залудно е да се убедуваат потрошувачите дека квалитетот е одличен, кога не е, освен ако нивното искуство не е конзистентно со позицијата за квалитет на производот/услугата. Секако, испораката на висок квалитет зависи од самиот контекст. На пример, компанијата *Xerox* се има посветено на прашањето за квалитет преку подобрување на дизајнот на производите – дизајнирање производи кои се многу посигурни, дури и ако треба да се „жртвува“ големата брзина на функционирање. Спротивно, банките се обидуваат да го подобрат квалитетот преку фокусирање на интеракциите меѓу вработените и клиентите (Doyle и Stern, 2006). Во студиите за тоа како да се постигне квалитет, константно се забележуваат следниве неколку димензии (Knapp и Hart, 2000):

1. *Посветеност на квалитет*. Постигнувањето и одржувањето на квалитетот низ времето не е лесно. Ако ова не е еден од врвните приоритети на компанијата, тогаш е невозможно да се постигне. Мислите на *Federal Express*, *Nordstrom* и *Toyota* (и многу други), се обмислени на тој начин што тие кажуваат дека тоа што го прават е во име на испорачување висок квалитет. Тоа не е само демагогија, за ова нема компромис;

2. *Култура на квалитет*. Посветеноста на квалитетот треба да се рефлектира во културата на компанијата: вредностите, симболите и нормите на однесување. Едноставно, во trade-off односот меѓу квалитетот и трошоците, треба да победи квалитетот. Ова е едноставна одлука. А во компаниите има бројни примери и големо наследство кои ќе го покажат вистинскиот правец;

3. *Барања на потрошувачите*. Во крајна линија, потрошувачите го дефинираат квалитетот. Менаџерите многу често грешат во своите претпоставки за тоа што им е важно на потрошувачите. На пример, во *General Electric* менаџерите на подружницата за апарати за домаќинство ја преценија потребата од врвна функционалност на апаратите, а ја потценија потребата за лесно чистење на апаратите и нивниот изглед. И корисниците на кредитни картички во САД беа загрижени за нивната сигурност и заштитата при губење/кражба, отколку што мислеа менаџерите на комерцијалните банки. Потребно е да се обезбедат точни и навремени сознанија за барањата на потрошувачите. Изложеноста на менаџерите на потрошувачите на редовна основа е еден добар пристап. *IBM* ги назначува врвните менаџери како менаџери за клучни клиенти, а *Disneyland* практикува нивните врвни менаџери редовно да се појавуваат на сцена во парковите. Во многу јапонски компании се практикува да се ангажира една личност која е задолжена секој ден да ги собира, да ги систематизира и да ги сумира проблемите со кои се соочиле или за кои се пожалиле клиентите во текот на денот;

4. *Мерење/цели/стандарди*. Разликата меѓу декларирањето на квалитет и неговото постигнување често се лоцира во инсталирањето цели кои се мерливи и се врзани со системот за наградување. Ако целта која се однесува на квалитетот е преопшта, таа лесно може да стане неефективна. Целите и стандардите поврзани со квалитетот треба да бидат разбирливи и приоритетни. Премногу цели без приоритет ќе имаат ист ефект како и немањето никакви цели;

5. *Овозможување иницијативи од вработените*. Јапонските компании постојано ни покажуваат како вработените, работејќи тимски, обезбедуваат многу ефективен пристап за подобрувања на квалитетот. Ваквите тимови не само што се сензитивни на проблемите, туку, исто така, се во позиција да ги имплементираат и да ги поддржат решенијата. Уште една перспектива за оваа димензија доаѓа од истражувањето на Zeithaml (Kirmani и Wright, 1989). Клучното сознание овде е дека проблемите со квалитетот кај услугите често се предизвикани од недостатокот на контрола на вработените врз процесот на испорачување на услугата. На вработените најчесто им недостига флексибилност во справувањето со клиентите, па затоа го обвинуваат системот, наместо



себеси. Компаниите, пак, на ова најчесто реагираат со регулирање на квалитетот преку пристапот „според книга“ (пропишани правила), наместо преку пристапот „според клиентот“;

6. *Очекувањата на клиентите.* Согледаниот квалитет, исто така може да биде дефицитарен, поради високите очекувања на клиентите. Така, *Holiday Inn* има развиено систем „без изненадувања“ откако осознал дека нивните гости сметаат дека конзистентен квалитет е оној кој спречува непријатни изненадувања. Овој систем се базира на операционен менаџмент „без грешки“.

## 6. Сигнали на висок квалитет

Постигнувањето висок квалитет не е доволно, вистинскиот квалитет треба да се претвори во согледан квалитет. Но, во многу ситуации димензиите на квалитет кои се сметаат за најризични, се најтешки за оценување. На пример, кога се купува автомобил може да се смета дека издржливоста (трајноста) е клучен атрибут на квалитетот на автомобилот, но едноставно нема добар метод да се провери тоа. Со дополнителен напор, можат да се обезбедат информации за дотогашното искуство на другите од користењето на некој производ/услуга на одредена компанија. Но, за некое времето и дополнителниот напор може да се ограничување, а вредноста на познавањето на досегашното искуство може да се покаже недоволно релевантно. Решението се крие во утврдувањето сигнал или индикатор за одредена димензија на квалитетот. На пример, ако за производот се нуди долгогодишна гаранција, потрошувачот може да претпостави дека компанијата е самоуверена во неговиот квалитет и затоа е подготвена да стои зад него. Како дополнување на информациите за карактеристиките на одреден производ (внатрешни знаци) се практикуваат бројни други асоцијации за брендот, како обемот на промовирањето, името на брендот или цената (надворешни знаци) кои можат да влијаат на согледаниот квалитет.

### 6.1 Цената како знак за квалитет

Варијаблата која може да биде значаен знак за квалитет е токму цената. Анализата на 36 студии, од кои повеќето вклучуваа често купувани, релативно поевтини производи за финална потрошувачка, покажа дека цената константно се јавува како силен знак за квалитет, приближно силен како името на брендот (Akshay и Monge, 1998). Производителот на виски *Chivas* бил бренд кој се борел да преживее, додека не одлучиле да се зголеми цената значително над конкурентите. И тогаш продажбата тргнала. Цената очигледно била (и сè уште е) знак за квалитет, бидејќи кај самиот производ ништо не било променето. Релевантноста на цената како знак за квалитет зависи од достапноста на другите знаци за квалитет. Имено, цената ќе се смета за значаен знак за квалитет ако другите знаци не се достапни. Кога внатрешните и/или надворешни знаци се присутни, потрошувачите помалку се потпираат на цената. Употребата на цената како знак за квалитет се разликува во зависност од дејноста. Во дејностите чии производи тешко се вреднуваат повеќе ќе се користи цената како знак за квалитет, додека кај производите со мали варијации во цената, таа не претставува знак за квалитет (Randall, 2006).

Цената ќе претставува посилен знак за квалитет онаму каде што постојат поголеми разлики во согледаниот квалитет кај производите/услугите. Во една класична студија, Leavitt побарал од испитаниците да изберат помеѓу два брэнда во четири различни категории, при што единствена понудена информација била цената (Leavitt, 1957). Процентот на испитаници кои го избрале поскапиот брэнд е поврзан со согледаните разлики во квалитетот. Тие претставуваа 57 % и 30 % кај двете поразлични, а 24 % и 21 % кај посличните класи производи.

Резултатите од PIMS анализата покажуваат дека односот помеѓу релативниот согледан квалитет и релативните ценовни асоцијации е „двонасочна улица“ (Buzzell и Gale, 1987). Повисоката цена во просек води кон повисок согледан квалитет. Овој однос е конзистентен, со нотација дека во отсуство на комплетни информации, цената се користи како знак за квалитет. Како и да е, другото образложение е дека компаниите кои се во можност да наплаќаат повисоки

цени имаат поголеми можности за подобрување на квалитетот на производот/услугата, бидејќи тоа вклучува големи и ризични иницијални трошоци.

### Заклучоци – Спојување на перцепциите со вистинскиот квалитет

Остварувањето високо ниво на квалитет не е доволно. Треба да се создадат или да се променат перцепциите на потрошувачите. Еден од начините е да се *менаџираат сигналите за квалитет*, како што е ценовното ниво или претставителноста на вработените или објектите. Секој од нив обезбедува знаци за потрошувачите. Друг начин е едноставно да се пренесе *порака за квалитет*. Проблемот во овој случај е што потрошувачите се навикнати да слушаат изјави како „ние сме најдобри“. На пример, потребни се 5 години во автомобилската индустрија за да бидат согледани промените во квалитетот, така што би влијаеле позитивно на продажбата (Balmer и Greyser, 2003). Предизвикот е во тоа како да се постигне кредибилитет преку објаснување зошто квалитетот е супериорен, преку понуда на гаранции или со користење екстерни мерки.

### Користена литература:

1. Aaker, D. and D. McLoughlin, 2010, *Strategic Market Management: Global Perspectives*, 9<sup>th</sup> edition, John Wiley and Sons, UK;
2. Aaker, D. and E. Joachimsthaler, 2009, *Brand Leadership: Building Assets In an Information Economy*, The Free Press, New York;
3. Aaker, D. and K. Keller, 1988, “Consumer Evaluations of Brand Extensions”, *Journal of Marketing*, Vol.34, pp. 2-22;
4. Aaker, D., 1989, “Creating a Sustainable Competitive Advantage”, *California Management Review*, Vol. 46, pp.91-105;
5. Aaker, D., 1991, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York;
6. Aaker, D., 1996, *Building Strong Brands*, Free Press, New York;
7. Aaker, D., 2001, *Developing Business Strategies*, HBS Press, MA;
8. Aaker, D., 2004, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, The Free Press, New York;
9. Aaker, D., 2011, *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*, John Wiley and Sons, CA;
10. Buzzell R. and B. Gale, 1987, *The PIMS Principles*, The Free Press, NY;
11. Keller, K., 2002, *Branding and Brand Equity*, Relevant Knowledge Series Marketing Science Institute, USA;
12. Keller, K. 1993, “Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), p. 22.



УДК: 339.5/.7(497.7)“2003/2013“

Оригинален научен труд

## АНАЛИЗА НА ПРЕДНОСТИТЕ И НЕДОСТАТОЦИТЕ НА ОДДЕЛНИ СТРАТЕГИСКИ АЛТЕРНАТИВИ ЗА ВЛЕГУВАЊЕ ВО МЕЃУНАРОДНИОТ БИЗНИС

Емилија Димовска<sup>1</sup>, Доц. д-р Елена Веселинова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Студент на MBA менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
emilija.208399@student.ugd.edu.mk

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

### Апстракт

Во фокусот на овој труд е анализата на предностите и недостатоците на одделни стратегиски алтернативи за влегување во меѓународниот бизнис. Главната цел е да се дефинираат и сублимираат предностите и недостатоците на одделни стратегиски алтернативи, а преку анализа на клучните специфики на секоја од понудените алтернативи, се нуди можност за препознавање на најсоодветниот избор за проширување на бизнисот кој може да го применат претпријатијата. Резултатите од истражувањето водат кон заклучоци дека постои доминантност на СДИ како меѓународна стратегија во однос на останатите алтернативи, но потребно е да се нагласи дека најчесто оваа стратегиска алтернатива ја реализираат странски претпријатија во рамките на Република Македонија, а за жал ограничен број македонски претпријатија на странските пазари.

**Клучни зборови:** меѓународен бизнис, извоз, лиценцирање, франшизирање, стратегиски партнерства, мерџери и аквизиции, странски директни инвестиции.

### Abstract

The focus of this paper is the analysis of the advantages and disadvantages of certain strategic alternatives for international business entrance. The main goal is to define and sublimate the advantages and disadvantages of certain strategic alternatives, and by analyzing the key specifics of each of the offered alternatives, to find an opportunity and recognize the most appropriate business expansion choice that a certain businesses can apply. The results of the survey lead to the conclusion that there is a dominance of FDI as an international strategy in relation to the other alternatives, but it should be emphasized that often this strategic alternative is realized by foreign enterprises within the Republic of Macedonia, and unfortunately a limited number of Macedonian enterprises use it as a way to enter foreign markets.

**Key words:** international business, export, licensing, franchising, strategic partnerships, mergers and acquisitions, foreign direct investments.

### 1. Вовед

Во овој труд накратко се дефинирани и сублимирани предностите и недостатоците на одделни стратегиски алтернативи за влегување во меѓународниот бизнис. Во анализата се опфатени неколку алтернативи, почнувајќи од поедноставните кон посложените форми за проширување на странски пазари, меѓу кои: извозот, лиценцирањето, франшизирањето, стратегиските партнерства, мерџерите и аквизициите и странските директни инвестиции. Преку анализа на клучните специфики на секоја од понудените алтернативи, се нуди можност



за препознавање на најсоодветниот избор за проширување на бизнисот кој може да го применат претпријатијата. Во оваа смисла, трудот нуди широк опсег и прагматичност.

## 2. Извоз

Извозот е прва алтернатива за влез на меѓународните пазари. Повеќето компании ја започнуваат својата меѓународна експанзија токму со извоз на стоки и услуги во други земји.

Подобрувањето на извозните перформанси може да се измери преку повеќе различни мерки:

1. Целосна вредност на извозот по година;
2. Вредност на извозот генериран од претпријатијата;
3. Покриеност на увозот со извоз изразен во проценти;
4. Вработеност генерирана и/или заштитена како последица на зголемен извоз;
5. Опсег до кој извозната структура е успешно диверзифицирана;
6. Ефикасност на иницијативите за замена на увозот;
7. Бројот на постоечки извозници кои имаат корист од поддршка за промоција на извозот доделена во даден период, како и
8. Број на мали и средни претпријатија кои станале „подготвени“ после одреден временски период.

Како модел за влез на меѓународен пазар, извозот има свои предности, но и недостатоци.

Извозот, ако се направи правилно, има способност да ја зголеми продажбата и профитот од проширување на нови пазари. Тоа дури може да биде можност компанијата да заземе значаен глобален удел на пазарот. Компаниите кои извезуваат може да го оптимизираат ризикот на кој се изложени преку диверзификација на повеќе пазари. Со извозот на меѓународните пазари често може да се намалат трошоците по единица преку проширување на операциите, со цел да се задоволи зголемената побарувачка. Конечно, компаниите кои извезуваат на странските пазари, генерално, се здобиваат со нови знаења и искуство, што може да им овозможи откривање на нови технологии, маркетинг практики и увид кај странските конкуренти. Извозот е профитабилен и им помага на компаниите да научат како да се натпреваруваат поуспешно.

За да се реализира извозот, компаниите најчесто се изложени на дополнителни трошоци. Тие мора да одвојат значителни средства за истражување на странскиот пазар и менување на производите за да се задоволат локалните потреби и прописи. Компаниите кои извезуваат обично се изложени на повисок степен на финансиски ризик. Извозот често вклучува високи трошоци за транспорт и можни царински такси вклучени во цената на увезената стока. За недостаток на извозот се смета и тоа што извозникот има помала контрола врз маркетингот и дистрибуцијата на своите производи во земјата домаќин, за што треба да плати дистрибутер или да им дозволи на дистрибутерите да ја зголемат цената за да ги надомести своите трошоци и да направи профит.

Извозот како модел за влез на меѓународните пазари најчесто го користат помалите компании и тие претежно извезуваат во земјите кои се поблиску до нивните производствени капацитети. Еден од најзначајните проблеми со кои се соочуваат помалите компании, кои за меѓународен влез го користат извозниот режим, е девизниот курс.

Во академската литература, неколку автори ја потенцираат важноста на ресурсите и способностите за генерирање на предности и за развој на одржливите стратегии<sup>1</sup>.

За да се формулира ефикасна стратегија за извоз и да се создадат одржливи конкурентски предности, за една компанија или национална индустрија битно е во целост и во суштина да ги разбира своите извори и способности.

Да се постигне темелна анализа и разбирање на македонската индустрија и можностите за извоз, потребен ни е модел кој нуди поголема аналитичка длабочина и кој ги зема предвид

<sup>1</sup> Prahalad and Hamel (1990), Porter (1990), Grand (2008).





структурните специфики и предизвици на индустријата во земјите во транзиција и кандидатите за членство во ЕУ, како Македонија.

Во табелата подолу го претставуваме нашиот аналитички концепт, Модел на способноста за извоз (МСИ)<sup>2</sup>. Моделот се состои од 7 димензии за способноста за извоз кои се поделени на неколку фактори кои се однесуваат на способноста. Овие фактори имаат директно влијание на меѓународната конкурентност и капацитетот за извоз на македонската индустрија. Димензиите и факторите кои се однесуваат на способностите можат да се подредат на трите системски нивоа (макро-, мезо- и микро-ниво). Табелата го опишува моделот на способноста за извоз со димензиите и факторите за способност согласно соодветните системски нивоа.

**Табела 1.: Модел на способноста за извоз**

Способност Димензии	Фактори за способност	Системско ниво		
		Макро ниво	Мезо ниво	Микро ниво
Државни	Стратегија	x		
	Институции	x		
	Инвестиција	x		
	Развојни програми	x		
ИКТ инфраструктура	Снабдување со енергија	x		
	Телекомуникации	x		
	Интернет	x		
Побарувачка	Странски пазар			x
	Домашен пазар	x		x
Структурни карактеристики на поединечни индустрии	Број на компании			x
	Просечна големина на компании			x
	Структура			x
	Плати			x
	Организационо ниво и асоцијации		x	
Потенцијал на компанијата	Кластер		x	
	Менаџмент вештини			x
	Вештини & референци за извоз			x
	Технолошки вештини			x
Академија и институции за поддршка	Менаџмент на квалитет, процеси и стандарди			x
	Образование и човечки ресурси		x	
	Постојано образование и обука		x	
	Истражување и развој		x	
	Капитал и финансирање		x	
Меѓународно поврзување и брендирање	Имиџ и брендирање	x	x	x
	Офшор/Ниаршор фактори(географска положба, јазик, култура)			x
	Интелектуална сопственост (ИС)	x		x
	Поврзување и мрежи		x	x
	Дијаспора			x

<sup>2</sup> Моделот на способноста за извоз (МСИ) се заснова на Моделот за успех за извоз на софтвер (SESM), развиен од страна на Heeks и Nicholson (2004).



### 3. Лиценцирање

Лиценцирањето е форма на стратегиска алтернатива за влез на меѓународните пазари која станува сè почеста, особено меѓу малите компании. Лиценцата е дозвола да се направи нешто кое направено без таа дозвола претставува повреда на некоја интелектуална сопственост. Договорот за лиценцирање овозможува давателот на лиценцата да ги отстапи, во целост или делумно, правата за искористување на некоја интелектуална сопственост, а стекнувачот на лиценцата се обврзува да му плати за тоа право. Значи, една или повеќе компании го откупуваат правото на производство и продажба на своите производи во земјата домаќин или во повеќе земји. За да биде валиден договорот за лиценцирање мора да биде склучен во писмена форма.

Како предности на лиценцирањето би ги навеле:

- Делење на ризикот;
- Создавање приходи;
- Зголемен влез на пазарот;
- Намалување на трошоците;
- Заштеда на време;
- Пристап до стручно знаење;
- Стекнување конкурентска предност;
- Соработка.

Како давател на лиценцата, се лиценцира правото на производство и продажба на производи и тој прима приходи од тоа лиценцирање, а притоа не трпи ризик за производство, промоција и продажба на тие производи. Од друга страна, стекнувачот на лиценцата добива право на користење на интелектуална сопственост, без ризик и трошоци за истражување и развој на производот.

Носителот може да ја комерцијализира својата интелектуална сопственост смостојно, но може да оствари и дополнителни приходи лиценцирајќи ја таа интелектуална сопственост на некој кој може да ја ја комерцијализира на друго подрачје. Носителот на правото на интелектуална сопственост може да ја лиценцира својата интелектуална сопственост на подрачјето кое сам не може да го покрие.

Компанијата може да купи право на користење туѓи иновации и на тој начин да ги намали своите трошоци за истражување и развој.

Со стекнување лиценца за користење на постоечка интелектуална сопственост, компаниите можат побрзо да ги пласираат на пазарот своите стоки и услуги, наместо одново да откриваат нешто е веќе откриено. Со стекнувањето на лиценцата, компанијата може да се стекне со стручно знаење кое инаку не го поседува. Компаниите со лиценцирањето можат да остварат предност пред конкурентите.

Оние компании кои се или сакаат да бидат во лиценцна врска, можат да работат заедно на развојот на нови производи и услуги.

Ако се размислува за лиценцирање, прв чекор на компанијата би требало да биде проценката за потреба и целта на компанијата и како лиценцирањето би можело да помогне. Стекнувањето на лиценца за користење туѓа интелектуална сопственост ќе биде неопходно ако таа интелектуална сопственост се сака да се употребува без повреда на туѓите права. Често, лиценцирањето на компаниите ќе им донесува предност во облик на пари или на нова интелектуална сопственост.

Но, треба да се има предвид дека лиценцирањето не мора секогаш да биде најдоброто решение за развој и влез на меѓународните пазари.

Лиценцирањето ѝ дава многу малку контрола на компанијата во текот на производството и маркетингот на своите производи во други земји.

Компаниите треба да бидат внимателни спрема лиценцирањето, затоа што со договорите за лиценцирање може да се намали вредноста на таа интелектуална сопственост.

Покрај тоа лиценцирањето обезбедува најмал повратен потенцијал, затоа што повратот мора да се дели меѓу издавачот и корисникот на лиценцата.



Голем недостаток на лицензирањето е и тоа што меѓународната компанија може да ја научи технологијата и да произведува и продава слични конкурентни производи и по истекот на договорот за лицензирање.

#### 4. Франшизирање

Франшизирањето е една од стратегиските алтернативи за влез на меѓународните пазари. Поимот франшиза потекнува од францускиот збор *franchise*, што значи привилегија. Од аспект на деловното работење, франшизата ги определува формалните односи воспоставени помеѓу сопственикот на производот, процесот или услугата (франшизер) и сопственикот на малиот бизнис (франшизант).

Франшизата е метод на дистрибуција или маркетинг каде сопственикот на бизнисот - компанијата која е изнајмувач на бизнисот, преку договор со примачот на бизнисот, поединец или компанија му овозможува да го извршува бизнисот на ист начин на однапред позната локација, за определен временски период<sup>3</sup>.

Франшизирањето се официјализира со склучување договор помеѓу франшизерот и франшизантот, во кој договор се уредуваат односите меѓу франшизерот и франшизантот и се воспоставуваат деловните односи на соработка меѓу истите. Пред склучувањето на договорот за франшиза, претходи процес на избор на видот на франшизата и запознавање со сите активности кои произлегуваат од договорот за франшиза.

Во економската литература се среќаваат следните видови на франшиза:

- ✓ Франшиза за дистрибуција;
- ✓ Франшиза за производство;
- ✓ Франшиза по име;
- ✓ Франшиза на трговска марка.

Правилно и успешно извршениот процес на избор на франшиза е услов за успешна деловна франшиза. Процесот на избор поминува низ три поединечни фази<sup>4</sup>:

1. Во првата фаза од изборот на франшизата, франшизантот врши анализа за бизнисот во кој преферира да се вклучи. Ги оценува и врши проценка на сопствените можности, предности и слабости во поглед на бизнисот во кој ќе се вклучи. Најважно е франшизантот да процени дали може да ја оствари целта што сака да ја постигне со склучувањето на договорот за франшизирање;
2. Втората фаза ја спроведува анализата на индустријата и пазарот во кои ќе опстојува бизнисот на корисникот на франшизата. Со оваа анализа франшизантот ја запознава конкуренцијата на пазарот, како и факторите кои влијаат врз цената и квалитетот на производот, односно услугата што ќе биде понудена на пазарот;
3. Последната фаза се однесува на анализата на франшизерот - сопственикот на франшизата. Во оваа фаза франшизантот се информира за сите карактеристики на сопственикот на франшизата, кои ги покажуваат неговите способности, начинот на работа, успешноста и состојбата во која се наоѓа.

Овие три фази го заокружуваат процесот на избор на франшиза кој се официјализира и завршува со одлука за избор на франшиза.

Франшизата како привилегија и дозволено право на поединецот или група на луѓе да извршуваат одреден вид на комерцијална активност, се карактеризира со одредени предности и недостатоци од аспект на корисникот на франшизата и од аспект на сопственикот на франшизата.

Како предност на франшизирањето, како стратегиска алтернатива, го издвојуваме рекламирањето и промовирањето. Односно, да потенцираме дека корисникот на франшизата го

<sup>3</sup> Глушица, Здравко, *Франшизинг*, Економски институт, Нови Сад, 1991, стр. 82.

<sup>4</sup> Исто.



користи и го ужива правото на секоја рекламна кампања водена од компанијата сопственик на бизнисот. Франшизерот го обезбедува франшизантот со целокупниот рекламен материјал со што корисникот на франшизата не вложува дополнителни средства за реклама и материјали за реклама, а добива и време потребно за негово обезбедување.

Франшизантот е во предност и со тоа што на пазарот настапува со проверени производи и деловни процеси. Има помош од страна на франшизерот во сите активности кои ги спроведува.

Стекнувањето на куповна моќ е голема предност за франшизантот. Кога компанијата станува корисник на франшизата, таа се стекнува со куповната моќ на целиот франшизинг систем и сите потребни материјали и сировини за производниот процес или услуга ги набавува и користи по цени кои важат за франшизерот.

Со користење на франшизата се уживаат можностите за истражување и развој, со цел претприемачите да бидат подготвени да креираат производи и услуги кои секогаш ќе одговорат на барањата на пазарот.

Од аспект на франшизерот, основна предност претставува можноста за зголемување на неговата ликвидност со процесот на развој на франшизата, односно зацврстување и зголемување на деловниот успех на франшизата.

Друга предност на франшизерот е и тоа што тој го зголемува, т.е. го проширува својот бизнис без вложување сопствени средства.

Покрај предностите од користењето на франшизирањето, како стратегиска алтернатива за влез на меѓународен пазар, неговото користење го следат и низа недостатоци.

Користењето на франшизата, за франшизантот, повлекува плаќање на определен износ на име надомест за користење на франшизата, како и други трошоци како што се трошоците за осигурување, трошоци за набавка на инвентар и опремување на деловните простории. Овие трошоци можат да бидат неповратни или во вид на одреден процент од вкупната продажба во вид на провизија. Секако ова го вбројуваме во недостаток, односно слабост при користењето на франшизирањето.

Друг недостаток од аспект на франшизантот е ограничената контрола врз работата. Со договорот за франшизирање се прецизира, односно определува начинот и видот на контролата на извршувањето на деловните процеси која франшизерот може да ја спроведе кај франшизантот. Франшизерот воспоставува инструкции и ограничувања за спроведување на деловните активности кои франшизантот има обврска да ги почитува, а нивното непочитување повлекува непочитување на договорот за франшиза.

Корисникот на франшизата - франшизантот мора да ги почитува стандардите за изглед на бизнисот, а со тоа и да го прифати веќе изградениот изглед на бизнисот како препознатлив изглед на бизнисот кој ќе го извршува.

Како последен недостаток би го навеле тоа што франшизантот ја следи состојбата на франшизерот и сите сериозни проблеми и непријатни моменти од работењето и неизбежно е да не ги почувствува и тој.

Од аспект на франшизерот, како основен недостаток е тоа што неуспехот на франшизантот директно се рефлектира врз состојбата на сопственикот на франшизата и може да произлезат негативни последици врз неговото работење.

Франшизирањето е нова деловна активност и почнува да се применува уште од XVIII век, а неговата експанзија започнува во последните дваесетина години. Во земјите од Европската унија преку оваа форма се остваруваат околу 10 % од вкупниот промет во трговијата на мало, а во Јапонија една третина од вкупниот промет на мало. Франшизингот најмногу е применет во Унгарија, каде што преку него се застапени следните компании: Бенетон, Пепси, Бургер Кинг, Стефанел.

Во Република Македонија франшизингот сè уште не е активно застапен, но во практиката се среќаваат неколку воспоставени бизнис односи помеѓу нашите и странските компании кои наликуваат на деловна франшиза. Тука би ги спомнале: Холидеј Ин, Кока-Кола, Пепси-Кола.



## 5. Стратешки партнерства

Стратегиските партнерства нудат значајна можност за подобрување на организациските деловни можности. Тие во основа се базираат на кооперативни односи што постојат помеѓу луѓето во партнерските организации особено, оној ограничен персонал кој дели цели и се согласува за нормите, работните улоги и природата на социјалните односи.

Партнерските организации можат да ги користат кооперативните односи за да помогнат да се стекнат нови надлежности, да се делат ризиците, да го прошират нивното комерцијално достигнување и да се движат брзо за да започнат нови комерцијални можности.

Стратешкото партнерство е сложена мешавина од човечкото однесување и организациското работење. Стратегиските партнерства вклучуваат соработка меѓу компании од различни земји каде што едната компанија користи услуги од друга компанија при финализирањето на крајниот производ и тоа најчесто во форма на доработка или аутсорсирање на некои од активностите, а целта е минимизирање на трошоците.

### 5.1 Клучни придобивки од стратешките партнерства

Влијанието на глобалната економија сега се чувствува во секој сектор од економијата. Термините како „светска класа“ и „најдобра практика“ сега се релевантни во повеќето обиди. Ова е нов прибор на социјално – економски и политички прашања (проблеми) што влијаат на бизнисот и има потреба од флексибилност, прилагодување и обновен нагласок врз лидерството, пристапи засновани на луѓе и учење.

Во овој посложен свет, конкуренцијата не се заснова само на цената. Има бројни критични фактори како, на пример, квалитет, услуга, време, однос, долготрајна одржливост, совет од специјалист, итн. Најдобрите комерцијални ангажмани мора да можат да одговараат на оваа сложеност.

Како клучни придобивки од стратешките партнерства може да се наведат:

1. Искористувањето на бизнис климата;
2. Добра организациска форма и
3. Искористување на човечкиот потенцијал.

Всушност, бизнис климата многу се менува, што наметнува потреба фундаментално да се промени начинот на кој односите помеѓу потрошувачите и снабдувачите се раководат и внатрешно и надворешно. Во слична мода, агенциите со заеднички цели треба, исто така, да бараат да управуваат со односите стратешки за да постигнат повеќе од она што може да се постигне од секоја агенција.

Партнерите се важни за организациите да просперираат во идна клима (околина) каде и двете институции, државни и приватни, ќе го бараат следниот количник на ефикасност.

Постои промена во начинот на структурирање на организациите. Се појавува нова форма на организација, што не е заснована на хиерархија, но на флексибилна мрежа на соработка. Независни единици на соработка составени од овластени индивидуалци ја сочинуваат мрежната организација. Индивидуалците треба да научат да раководат надвор од хиерархијата и да се движат надвор од конвенционалните организациски граници во овие мрежи на соработка. Ваков пример се технолошките проектни организации како: Samsung, LG, Apple.

Атрибутите на оваа форма на организација се флекбилност, одговорност, автономија, поврзани „хоризонтални“ комуникации, одлуки засновани на консензус и потпора. Моќта (власта) се смета за атрибут способноста на додадена вредност одошто позиција во хиерархијата.

Но големиот предизвик ги зема автономните единици за да соработуваат и двете, внатре во организацијата, а исто така и во спојувањето со единиците надвор од организацијата.

Стратешките партнерства се во центарот на ефикасноста на мржните организации. Всушност, начинот на кој една организација може да ја прошири својата способност преку



лабаво спојување на внатрешни и надворешни единици е „предност на соработка“ на компанијата, која за возврат ќе води до нејзина финансиска и стратешка предност.

Со новата организациска форма е потребна нова култура, нов начин на размислување, целосно отргнување од традиционалните вредности и традиционалните практики што се фокусираат на самоинтерес, команда и контрола и водат до спротивставени односи. Оваа ситуација го попречува создавањето на заедничко верување и почит.

Стратешкото партнерство е сложена мешавина од човечко однесување и организациско работење. Луѓето доаѓаат до врска со брзо ширење на ставовите, начините на размислување, личностите, амбициите, мотивациите, вештините, способностите и потребите. Оттука, основањето и одржувањето на ефективни партнерства не е лесно. За среќа, новите социјални системи се структурираат на порамноправна мода и се дополнети со конзензуални процеси.

Поради најголемото влијание на луѓето врз исходот на организациите, важно е да се разберат интеракциите помеѓу луѓето (наречен рамка на односи од Џим Варгесе). Овие интеракции се гледаат на два дела: рационален и ирационален дел.

- Рационалниот дел (или организациски систем) помага во развојот на:

- Стратегијата,
- Структурата,
- Системите,
- Процесите,
- Процедурите,
- Политиките и
- Стандардите;

- Нерационалниот дел се состои од:

- Односи,
- Идентитет,
- Информации,
- Култура,
- Верувања,
- Верба и
- Доверба.

Пример за човечки потенцијал: привлекување на стручен квалификуван кадар со различна позадина во смисла на искуство, образование, националност, религиски убедувања, култура, ставови, верување, итн. Пример: Вработените во Google.

Нормално, организациите или тимовите се фокусираат само на рационалниот дел, т.е. структурата, стратегиите, процесите. Другиот дел, нерационалниот, го игнорирале бидејќи тој е непредвидлив и не може да се контролира. Како и да е, нерационалниот постои и е „дел што не се контролира“ за системот и мора да се справувате со него. Целиот систем е прикажан на Слика 1 (Wheatley, 1992):





### Слика 1.: Рамка на односи

Бидејќи човечкиот систем (нерационален) е овозможувач и тој го заснова целиот систем, важно е овој човечки систем да се развие и да биде робуствен и да преовладува длабока доверба помеѓу членовите на тимот пред елементите на главната задача (рационално) кои можат да работат заедно на ефективен начин.

#### 5.2 Предности и недостатоци

Во изминатите години стратешките партнерства, сојузи го имаат приматот на примарни средства за меѓународна експанзија. Стратешкото партнерство е современа бизнис стратегија што ќе се докаже во овие времиња на сложеност (комплесност), мрежни организации и промени на социјалниот систем.

Таквите кооперативни односи можат да им помогнат на организациите да стекнат нови надлежности, да го зголемат нивното комерцијално „достигнување“, да ги споделуваат ресурсите и ризиците и да се движат побрзо за да заземаат нови можности.

Како и да е, овие партнерства нема да ги задоволат очекувањата, ако премалку внимание се дава на развој и одржување на односите и меѓучовечките врски што ги обединуваат партнерските организации. Стратешките партнерства, т.е. спојувањето на автономните единици за да работат заеднички, можат единствено да бидат ефикасни кога улогата на луѓето има важност во управувањето на меѓуорганизационските системи.

Оттука, стратешкото партнерство е деловен пристап којшто се заснова на меѓу и интерперсонални односи. Принципите, концептите и процесите на стратешкото партнерство се универзални, но формата е флексибилна и треба да се развива и да се модифицира, за да одговара на околностите и на ситуацијата.

Критички важни прашања во успехот со стратешките сојузи се:

- Препознавање на критичкото значење на човечките односи;
- Стекнување доверба во моќта и ефикасноста на неформалните психолошки „договори“, преку формално правни договори;
- Обезбедување целосна усогласеност на визијата и целите и усвојување на здрави мерки за работа и управување.

#### 6. Мерцери и аквизиции

На почетокот треба да се оцени дека мерцерите и аквизициите се засегнати од голем број влијанија кои се многу специфични за секоја земја каде што се реализираат. Типични регионални фактори со директно влијание врз мерцерите и аквизициите вклучуваат:

- Закон за трговски друштва;
- Закон за вработување;
- Закон за заедницата;
- Регулативи и регулаторни овластувања;
- Обичајни вградени практики и
- Протекционизам.



Мерџерите или спојувањето е стратегија преку која две компании се согласуваат да го интегрираат своето работење на релативно еднаква основа. Спојувањата можат да бидат: хоризонтални, вертикални и поврзани.

Хоризонталните спојувања се спојувања на компании кои се натпреваруваат во иста индустрија. Хоризонталните спојувања ја зголемуваат пазарната моќ на компанијата преку искористување на синергиите базирани на цена и приходи.

Вертикалното спојување се однесува на компанија која презема добавувач или дистрибутер на една или повеќе од своите производи или услуги. Пример на вертикално спојување е спојувањето во доцните 80-ти години од страна на Sony на Columbia Pictures, во кое спојување, филмовите можеле да се употребат од страна на хардверските уреди на Sony.

Спојување компанија во високо поврзана индустрија е поврзано спојување.

Аквизициите или преземањето е специјален тип стратегија на стекнување во која целната компанија не го бара влогот од компанијата која презема. Аквизициите можат да бидат пријателски или непријателски. Во случај на пријателско стекнување целта е подготвена да се стекне. Целта може да го види стекнувањето како можност да се развие во нови области и да ги користи ресурсите понудени од страна на стекнувачот. Ова се случува особено во случај со мали успешни компании кои сакаат да се развијат и прошират, но се воздржуваат поради недостаток на капитал. Помалата компанија може активно да бара поголем партнер подготвен да ја обезбеди потребната инвестиција. Ова сценарио на стекнување понекогаш се нарекува пријателска или договорена аквизиција.

Алтернативно, стекнувањето може да биде непријателско. Во овој случај, целта е против стекнувањето. Во непријателски преземања, стекнувачот може да се обиде да купи големи количини на акциите на целта на отворен пазар. Проблемот со оваа акција е тоа што вредноста на акциите на целта ќе има тенденција да се зголеми штом ќе се откријат големи купувања. Со цел да се минимизира зголемувањето на цената на акциите, стекнувачот може да се обиде да купи што е можно повеќе акции во најкраток можен рок, по можност штом пазарот на акции ќе биде отворен.

Во двете, пријателски и непријателски преземања, одлуката за тоа дали да се продадат или не акциите е на акционерите. Ако сите, или голем дел од целните акционери се согласат да ги продадат своите акции, сопственоста ќе биде пренесена на стекнувачот.

Спојувањето или преземањето во смисла на компанијата може да се дефинира како комбинација на две или повеќе компании во една нова компанија или корпорација.

Главната разлика помеѓу мерџерите и аквизициите лежи во начинот на кој се создава комбинацијата на двете компании. Кај мерџерите или спојувањето обично постои процес на преговарање помеѓу двете компании пред да се изврши комбинацијата. Компаниите започнуваат преговори за спојување и ако тие се поволни резултатот би бил спојување на двете компании за да се формира нова поголема целина. Кај преземањето, процесот на преговори не мора да се случува, односно компанијата А купува компанија Б. Компанијата Б станува целосно во сопственост на компанијата А. Таа може целосно да се апсорбира и да престане да постои како посебен ентитет, или компанијата А може да ја задржи компанијата Б во претходно стекнатиот облик. Во аквизициите, доминантната компанија обично се нарекува стекнувач, а помалата е позната како стекната. Во повеќето случаи стекнувачот ја стекнува целта со купување на акции и така станува сопственик. Постигнувањето сопственост може да бара купување на сите целни акции или на мнозинството од нив. Различни земји имаат различни закони и прописи за тоа што ја дефинира целната сопственост.

Зошто компаниите се спојуваат и преземаат? Прва и главна причина за спојувањето е да се зголеми пазарната моќ. Моќта произлегува од големината на компанијата и нејзините ресурси како и способностите да се натпреваруваат на пазарот. Компаниите користат стратегии на спојување и преземање за да ги надминат бариерите за влез на нови пазари или региони; да ги избегнат трошоците за развој на нови пазари и да ја зголемат брзината за влегување на нови пазари; преземањата обезбедуваат најбрз влез на меѓународните пазари и им овозможуваат на компаниите да ги надминат обврските врзани со нивните стратешки цели; да се намали ризикот од влегување во нов бизнис; преземањето се користи и да се зголеми диверзификацијата на компаниите. Користејќи аквизиција, Goodrich Corp., на пример, еволуирал од производител на гуми до врвен снабдувач на гуми за авиоиндустријата.





Компаниите понекогаш се спојуваат или преземаат со цел да се обидат да ги подобрат долгорочните обврски, долгорочната конкурентска предност во поддршката на стратешките цели. Стратешкото образование го користи спојувањето или стекнувањето за постигнувањето на збир на стратешки цели.

Друга форма на одговор на ова прашање е кога стекнувачот купува компанија со намера стекнатата компанија да ја раздели на парчиња и да ги продаде на помали или поголеми делови, по цена што е повисока од цената на набавката.

Спојувања или преземања понекогаш може да бидат и принудени поради неуспеси во управувањето на компанијата.

## 7. Странски директни инвестиции

Странските директни инвестиции како меѓународна стратегија подразбира трансфер на капитал, ресурси и знаење, најчесто во насока која подразбира влез на компанија со седиште во развиена економија во држава во развој или во брзорастечка економија.

Странските директни инвестиции се форма на меѓународно движење на капитал преку која се рефлектира целта за остварување на долгорочен интерес помеѓу директниот инвеститор (резидент од една економија) и директниот инвеститор (резидент на друга економија). Странските директни инвестиции, покрај иницијалната трансакција на вложување, во себе ги инкорпорираат и сите последователни инвестирања помеѓу нив и нивните афилијации. Долгорочниот интерес претставува сигнификантен степен на влијание на инвеститорот во управувањето со претпријатието во кое го вложил капиталот.

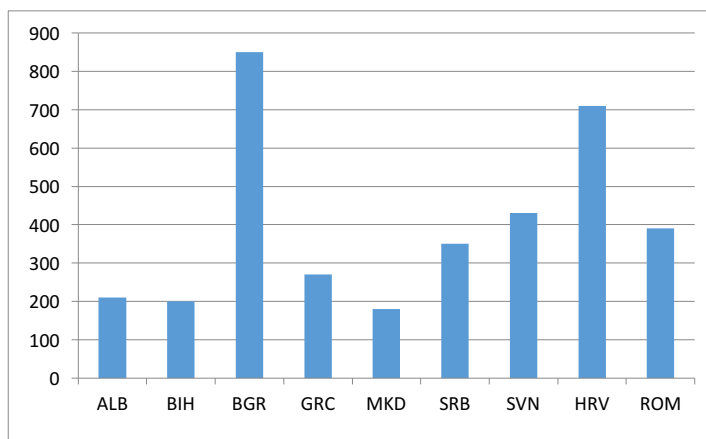
Странските директни инвестиции се важен двигател на економскиот раст, особено во земјите во развој. Го зголемуваат приливот на капитал во економијата, влијаат на подобрување на технолошкото ниво на економијата, се применуваат нови знаења и управувачки вештини во земјата-домаќин и влијаат врз развојот на човечкиот капитал. Странските директни инвестиции овозможуваат подобрување на продуктивноста и конкурентноста во економијата преку:

- Промена на економската структура на земјата домаќин;
- Зголемувања на извозниот потенцијал;
- Поголема вработеност;
- Создавање врски меѓу странските фирми и локалните снабдувачи;
- Подобрување на пристапот до меѓународните пазари на капитал.

Странските инвестиции во Македонија се важен извор на финансирање на дефицитот на тековната сметка (покривајќи 87 %, во просек, од јазот на тековната сметка во последните десет години).

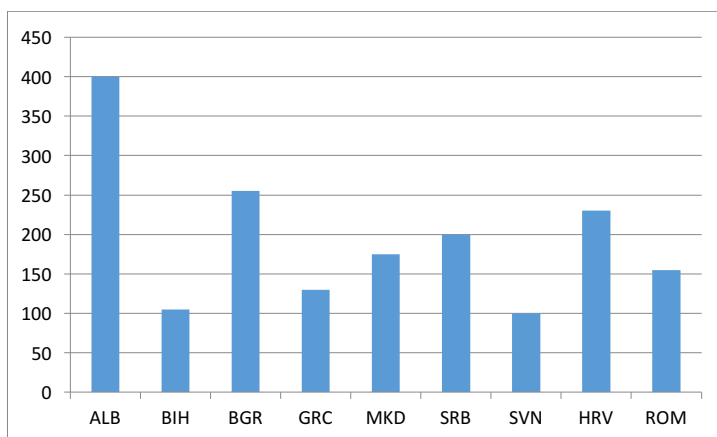
Анализирајќи ги СДИ во регионот, констатираме дека Македонија заостанува зад регионот, иако во последно време јазот се намалува.

На сликите подолу се презентирани СДИ пред и по кризата:



Извор: НБРМ

**Слика 2.: СДИ по глава на жител, во земјите на ЈИЕ (просек 2003-2009)**



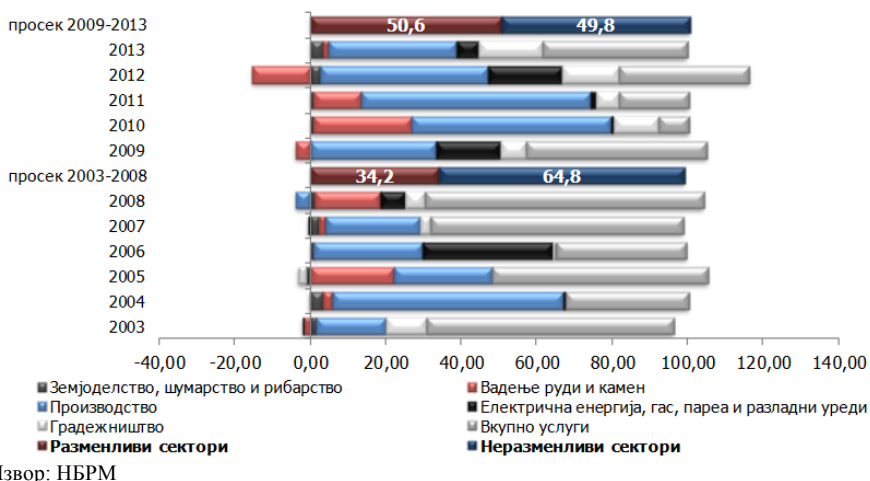
Извор: НБРМ

**Слика 3.: СДИ по глава на жител, во земјите на ЈИЕ (просек 2010-2013)**

Од погоре наведените илустрации воочуваме дека периодот по кризата (2010-2013) во однос на СДИ е сличен во целиот регион, односно имаме пад во приливите, со неколку исклучоци. Во периодот од 2010-2013 година, Албанија има драстичен пораст на странски директни инвестиции по глава на жител, а Бугарија, Хрватска и Словенија значителен пад на СДИ по глава на жител. Македонија има значителен пораст во периодот 2010-2013 година во однос на периодот 2003-2009 година.

Исто така, неспорен е фактот што и покрај забавувањето на приливите на СДИ по кризата во Македонија, квалитетот на приливите се подобри. Странските директни инвестиции се насочија кон разменливиот сектор, со што се зголеми извозниот потенцијал на економијата.

На Слика 4 се претставени директните инвестиции во Македонија, по дејности:



Извор: НБРМ

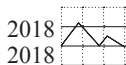
**Слика 4.: Директни инвестиции во Република Македонија, по дејности (учество во вкупните СДИ, во %)**

Од прегледот може да се увиди доминантноста на СДИ како меѓународна стратегија во однос на останатите алтернативи. Сепак, потребно е да се нагласи дека најчесто оваа стратегиска алтернатива ја реализираат странски претпријатија во рамките на Република Македонија, а за жал ограничен број македонски претпријатија на странските пазари.

Странските директни инвестиции го поддржуваат извозот на ниво на национална економија, што може да се забележи од прегледот за трговското салдо како процент од бруто домашниот производ во периодот од 2003-2018 (проектирана). Со поддршката на извозната компонента се засилуваат придобивките од СДИ, при што може да се потенцира дека е потребно вредноста на извозот да се зголеми за сметка на количината извезени единици, со што беневитот од оваа стратегиска алтернатива ќе добие поширок домен. На пример, подобрување на трговското салдо, диверзификација на извозот, зголемување на бруто домашниот производ, стимулирање на трансферот на знаење и човечки капитал, односно, во крајна линија, зголемување на националниот доход по глава на жител.

На крај, како заклучок во однос на странските директни инвестиции во Македонија можеме да кажеме дека:

- Странските инвестиции се предуслов за ослободување на македонскиот потенцијал, со оглед на потенцијалната корист за економијата;
- Иако приливот на СДИ како резултат на глобалната криза забавија, приливите не запреа и секторскиот состав се подобри;
- И покрај очигледното позитивно влијание, сепак постои можност за остварување поголема корист преку диверзификацијата на секторското портфолио и преку засилувањето на врските со домашните снабдувачи;
- СДИ имплицираат повисока трговска и финансиска интеграција којашто ѝ оди во прилог на домашната економија, но бара и поголема внимателност на носителите на политиките;
- Макроекономските и структурални здрави политики се клучни за натамошни СДИ коишто ќе го згледат долгорочниот потенцијал на економијата без притоа да се зголемат нејзините слабости;
- СДИ во нашата економија се исклучително од странски компании.



**Користена литература:**

1. Alain V., (2013), *International Business Strategy: "Rethinking the Foundations of Global Corporate Success"*, Second Edition, Cambridge University Press, UK;
2. Casson, M., (2016), *The Theory of International Business: Economic Models and Methods*, 1st edition;
3. Charles, W. L. Hill. (2010), *International Business: Competing in the global marketplace*, 6th edition; CA;
4. Deresky, H. (2013), *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases*, 8th edition;
5. Hitt, M. A. & Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2008), *Strategic management: competitiveness and globalization, Concepts and Cases*;
6. Luthans, F., Doh, J. (2014), *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 9th Edition;
7. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. (2010), *Strategic management: Competitiveness and globalization*; CA;
8. Sweo, R. E., Pate, S.K. (2014), *International Business: A Practical Approach*, 2nd edition;
9. Дракулевски, Ј. (2002), *Меѓународен менаџмент*, Економски факултет, Скопје;
10. Здравко, Г. (1991), *Франшизинг*, Економски институт, Нови Сад.



## АНАЛИЗА НА ТРГОВСКИТЕ РЕЛАЦИИ МЕЃУ ЕВРОПСКАТА УНИЈА И КИНА

Д-р Костадинка Панова<sup>1</sup>, Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски<sup>2</sup>,  
Доц. д-р Влатко Пачешкоски<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

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

<sup>3</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[vlatko.paceskoski@ugd.edu.mk](mailto:vlatko.paceskoski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Во последната деценија, можеме да сведочиме за уникатно проширување и продлабочување на билатералните економски и до одреден степен неекономски односи меѓу ЕУ и Кина. Во трудот се анализира трговската размена меѓу ЕУ и Кина и наодите покажуваат дека блиската врска меѓу ЕУ и Кина е особено заснована на трговијата со стоки, особено на интра-индустриска трговија со индустриски производи, а трговскиот дефицит произлегува од трговијата со машини и транспортна опрема и различни готови производи. За ефикасно справување со трговскиот дефицит тие мора да ја подобрат структурата на трговијата со стоки, а во суштина, тоа бара намалување или елиминирање на трговските бариери помеѓу ЕУ и Кина, кои го попречуваат подобрувањето на трговската структура.

**Клучни зборови:** трговија, Европска унија, Кина.



## ANALYSES OF THE TRADE RELATIONS BETWEEN THE EUROPEAN UNION AND CHINA

PhD Kostadinka Panova<sup>1</sup>, Assistant professor Emilija Miteva-Kacarski<sup>2</sup>,  
Assistant professor Vlatko Paceskoski<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Goce Delcev University, Stip, Macedonia

kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

<sup>2</sup>Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

[emilija.miteva@ugd.edu.mk](mailto:emilija.miteva@ugd.edu.mk)

<sup>3</sup>Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

[vlatko.paceskoski@ugd.edu.mk](mailto:vlatko.paceskoski@ugd.edu.mk)

### Abstract

In the last decade, we could witness a unique widening and deepening of bilateral economic and, to some extent, also non-economic relations between the EU and China. Findings show that EU-China close relationship is particularly based on goods trade especially on intra-industrial trade of manufacturing industrial products, and trade imbalance is arising from trade in machinery and transport equipment. Therefore, this paper argued that if EU and China want to handle the trade imbalance efficiently, they must improve composition of trade in goods, while essentially, it requires lessening or eliminating EU-China trade barriers which hampered trade composition improvement.

**Key words:** trade, European Union, China.



## 1. Вовед

Историскиот развој на односите помеѓу ЕУ и Кина покажува дека овие две земји се третираат како важен економски партнер еден со друг и се обидуваат да изградат високо ниво на партнерство преку чести и стабилни преговори или механизми за дијалог. Честите дијалози и политичките интеракции значително помогнаа да се подобрат трговските односи помеѓу ЕУ и Кина. Кина е главен партнер за извоз и втор по ред партнер за увоз на ЕУ. Нема сомневање дека и ЕУ и Кина имаат многу корист од билатералната трговија. Во последната деценија, Кина стана втора по големина национална економија, најголем извозник во светот и носител на околу една третина од светските резервни валути. Клучно за кинеската успешна приказна беше економската стратегија ориентирана кон извоз, која започна пред повеќе од три децении, придружена со постепена економска либерализација и селективно отворање на економијата.

## 2. Карактеристики на трговските политики на ЕУ и Кина

Пристапот на Кина во СТО 2001 година, како и потпишувањето на Стратешкото партнерство помеѓу ЕУ и Кина во 2003 година, се од особена важност за развојот на трговските односи [1]. Обемот на размена меѓу овие две економии постојано се зголемува, а главната карактеристика на нивните трговски односи е тековниот дефицит што ЕУ го постигнува во трговијата со Кина. Иако Европската унија е најголем трговски партнер на Кина, а Кина е вториот партнер за трговија со ЕУ, сепак постојат разлики и тешкотии поврзани со трговијата.

Пристапувањето на Кина во Светската трговска организација во декември 2001 година ги постави трговските односи на ЕУ со таа земја на постабилна основа. Обврските што ги презеде Кина во контекст на нејзиното пристапување кон СТО создаде подобри услови за европските стоки да влезат на кинескиот пазар. Во исто време, ЕУ и другите трговски партнери на Кина го задржаа правото во рок од 12 години од денот на пристапувањето да ѝ наметнат на Кина, доколку е потребно, посебна заштитна мерка со клаузула која предвидува ЕУ и останатите трговски партнери на Кина да наметнат заштитни мерки доколку забележат дека зголемениот увоз го загрозува домашното производство. ЕУ, САД и другите трговски сили веќе ја искористија оваа можност за спречување на растот на увозот на кинески текстил.

Иако Кина постигна добар напредок во спроведувањето на своите обврски кон СТО, сепак остануваат одредени проблеми. Кина само делумно ги спроведува своите обврски според Протоколот за пристапување на СТО и не се двоумеше да ги заштити своите индустриски и службени сектори. Од таа причина, ЕУ и Европската комисија активно ги користат инструментите на СТО за постигнување на напредок по нерешените проблеми. Еден од инструментите е редовно спроведување на прегледи на трговската политика на Кина во Светската трговска организација. При овие прегледи, трговските партнери можат да ги искажат своите забелешки по начинот на исполнување на ангажманите. Друг инструмент е арбитражата во рамките на СТО. Прашањата што ЕУ најчесто ги поставуваат при разгледувањето на ситуацијата со Кина се [6]:

- Индустриски политики и нецарински мерки во Кина кои можат да ги дискриминираат странските компании;
- Силен степен на владина интервенција во економијата, што резултира со доминантна позиција на претпријатијата во државна сопственост и нееднаков пристап до субвенции и евтино финансирање;
- Несоодветна заштита и спроведување на правата на интелектуална сопственост;
- Дискриминација во однос на странски фирми и лица во инвестициите, особено во автомобилскиот сектор;



- Нецарински бариери за пристап до кинескиот пазар за услуги, особено за градежни услуги, финансиски услуги, телекомуникации и поштенски услуги. Достапноста до одредени суровини исто така е ограничен.

*Пример: На 23 јуни 2009 година ЕУ се сврте кон Кина со молба за консултација во врска со воведените ограничувања во извозот на различни видови суровини (магнезиум, манган, цинк, фосфор, и др.). Европската комисија посочи 32 рестриктивни мерки кои претставуваат недозволиво ограничување на трговијата и се контрадикторни на ГАТТ. На 6 јули 2009 година, Канада, Мексико, Турција и САД се приклучија на барањето за консултаци. Консултацијата не го дава посакуваниот резултат, па, затоа, на 4 ноември 2009 година, ЕУ го покренува прашањето за арбитражен случај. Органот за решавање на спорови на СТО закажа такво дело и на 29 март 2010 година, генералниот директор на СТО го состави панелот. На 19.10.2010 година рокот за изрекување на арбитражната одлука за случајот беше продолжен до месец април 2011 година.*

*На 31 август 2011 година, Кина го известува телото за решавање спорови (DISPUTE SETTLEMENT BODY-DSB) за својата одлука дека ќе поднесе жалба за одделни прашања од правото и правните толкувања од панел извештајот. На 6 септември 2011 година, САД го известува DSB за својата одлука, т.е. дека и тие ќе се жалат на одредени прашања од правото и правните толкувања на извештајот на комисијата. На 28 октомври 2011 година, председавачот на Апелационото тело го известува DSB дека поради значајната големина на оваа жалба, вклучувајќи го и бројот и сложеноста на покренати прашања, Апелационото тело не би било во можност да го заврши својот извештај во рок од 90 дена. Извештајот на Апелациониот орган ќе биде доставен до членовите најдоцна до 31 јануари 2012 година.*

*На состанокот на DSB на 23 март 2012 година, Кина го информираше DSB за својата намера да ги спроведе препораките и одлуките на DSB, но дека ќе треба разумен временски период за да го стори тоа. На 24 мај 2012 година, Кина и САД го известува DSB дека се согласуваат дека разумен временски период за Кина да ги спроведе препораките и пресудите на DSB е 10 месеци и 9 дена. Според тоа, разумен временски период истекол на 31 декември 2012 година.*

*На 18 јануари 2013 година, Кина и ЕУ го информираа ДСБ за договорените постапки според членовите 21 и 22 од ДСУ. На состанокот на ДСБ на 28 јануари 2013 година, Кина објави дека на 28 декември 2012 година, Генералната администрација на царината на Кина ја изгласа Програмата за спроведување на царини за 2013 година.. Според известувањата, примената на извозни давачки и извозни квоти за одредени суровини беа отстранети. Двете известувања стапиле на сила на 1 јануари 2013 година. Преку овие мерки, Кина целосно ги применила препораките и пресудите на ДСБ во овие спорови.*

Надвор од СТО, интензивните билатерални контакти се одржуваат преку различни форуми. ЕУ и Кина имаат потпишано Договор за партнерство и соработка и Кина добива техничка помош од ЕУ во рамките на програмата „Помош за трговија“. Од 2008 година се одржува т.н. Економски и трговски дијалог на високо ниво (High Level Economic and Trade Dialogue – HED). Третата средба на овој форум се одржа во декември 2010 година во Пекинг. Од страна на Европската комисија во неа учествуваа комесари, ангажирани со трговско-економските прашања, генерални директори и други високи функционери на Европската комисија, а од страна на кинеската влада – министри, нивни заменици и други високи функционери. Главно внимание беше посветено на пристапот на Кина кон Договорот за јавни набавки, потпишан под покровителство на СТО, на отстранување на одредени пречки пред странските инвестиции во Кина и на поефикасна





заштита на интелектуалната сопственост<sup>1</sup>. И покрај членството на Кина во СТО и постоењето на различни форми на билатерална соработка, ЕУ не додели статус на пазарна економија на Кина до крајот на 2010 година, иако Кина се залага за ваков статус уште во 2003 година. Отсуството на овој статус ја отежнува заштитата на Кина против обвинувањата за дампинг и ја зголемува веројатноста за воведување на антидампинг и антисубвенциски заштитни трговски мерки на кинеските компании.

*Пример: На 16 август 2010 година, Европската комисија доби жалба од Комитетот за заштита на индустријата на цевки од нерѓосувачки челик во ЕУ, што претставува 50 % од индустријата во која се бара заштита од дампинг увоз од Кина. Бидејќи Народна Република Кина се смета за земја која не е пазарна економија, подносителот на претставката утврдил нормална вредност за увоз од Кина врз основа на цената во трета земја со пазарна економија, имено во САД.*

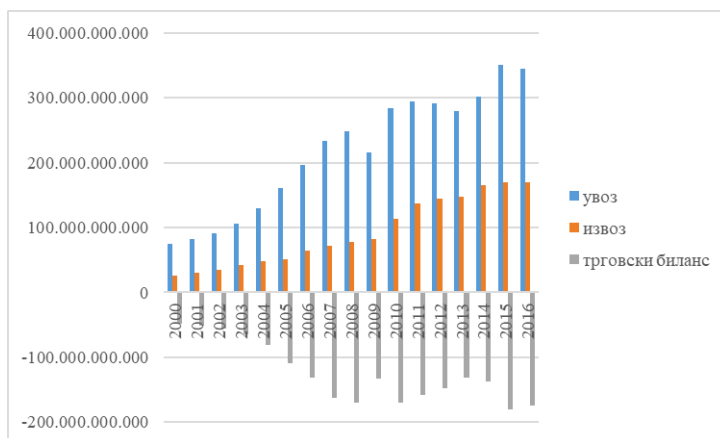
*Тврдењата за дампинг се засноваат на споредбата помеѓу таканаречената нормална вредност и извозните цени на кинеските производи, предмет на истрагата. Дампинг маржините пресметани врз оваа основа се многу значајни. Ова бара Европската комисија да започне прелиминарна истрага за да наметне почетна заштита. Таа има краен рок за спроведување на истрагата до 29 јуни 2011 година. Доколку се прецени дека е потребна привремена антидампинг давачка, таа треба да се воведо со одлука на Советот најдоцна до 24 декември 2011 година. Обично извозниците кои се предмет на анализа соработуваат со Европската комисија и се постигнува доброволен договор за одржување на минималната извозна цена.*

### 3. Трговска размена на ЕУ со Кина за временскиот период 2000-2016 година

Во трговскиот биланс на ЕУ со Кина, долго време се забележува огромен трговски дефицит. Меѓутоа, иако ЕУ во моментот има трговски дефицит со Кина, ова е компензирано со европскиот извоз на други дестинации; всушност, вкупната трговска рамнотежа на ЕУ е позитивна.

Со пристапот на Кина во СТО, ЕУ значително го намали бројот на ограничувања на увозот, во согласност со принципите на СТО. Како последица на тоа, увозот од Кина значително се зголеми поради предностите на Кина во трошоците за производство, а како резултат на тоа, трговскиот дефицит на ЕУ со Кина се зголеми од 48 милијарди евра во 2000-тата година на 175 милијарди евра во 2016 година. Во Графикон 1 е прикажена еволуцијата на трговијата на ЕУ со Кина за временски период од 2000-2016 година. Иако, извозот во Кина секоја година расте, тој не може да го надмине увозот. Трговската размена на ЕУ со Кина од година во година забележува раст, единствен пад во размената е забележан во 2008 и 2009 година како резултат на економската криза која го зафати светот. Извозот во 2000-та година изнесува 3.06 % од вкупниот извоз надвор од ЕУ (extra export), додека во 2016 година е 9.73 %, увозот пак во 2000-та година е 7.53 % од вкупниот увоз на ЕУ (extra import), а во 2016 година достигнува рекордни 20.14 %. Извозот во Кина во 2000-та година изнесува 25 милијарди евра, додека во 2016 година е зголемен на 169 милијарди евра, увозот пак во 2000-та година изнесува 74 милијарди евра, а во 2016 година достигнува вредност од 345 милијарди евра.

<sup>1</sup> European Commission (2010), Third meeting of the EU-China High Level Economic and Trade Dialogue (HED) in Beijing, MEMO 10/698, Brussels.



Графикон 1: Трговска размена со Кина 2000-2016 година  
Chart 1: Trade exchange with China 2000-2016

Голем број аналитичари го проценуваат значителниот трговски дефицит на ЕУ во трговијата со Кина како закана за макроекономската стабилност на Унијата. Заканата произлегува од влошувањето на платниот биланс на земјите-членки и акумулацијата на приватните и јавните долгови кон кинеските фирми и банки. Сервисирањето на овие долгови може дополнително да го влоши платниот биланс. Сепак, постојат и аналитичари кои сметаат дека дефицитот е природна манифестација на глобалната трговска либерализација

Преку меѓународната трговија, релативните конкурентни предности на Кина во производството на одредени стоки, исто така се корисни и за европските потрошувачи, тие создаваат не само трговија, туку и просперитет за овие потрошувачи. Ова лесно може да се идентификува со следење на растечката потрошувачка на кинески производи по пристапни цени во ЕУ, далеку под цените на локалните производи. Исто така, важно е во кои сектори се конкурентните предности на Кина. Ако тие се во истите сектори на економијата каде е силна и Европската унија, тогаш увозот од Кина реално го загрозува домашното производство во ЕУ, но ако тие се во различни сектори на економијата, тогаш имаме дополнување на економиите на ЕУ и Кина преку прекугранични специјализации.

Во следната табела е прикажано процентуалното учество на трговската размена на стоки на ЕУ со Кина, според SITC класификацијата за временски период 2000-2016 година.

Табела 1: Структура на стоквата размена со Кина 2000-2016 година  
Table 1: Trade exchange structure with China 2000-2016

	% учество од извозот		% учество од увозот		трговско салдо (милијарди евра)	
	2000	2016	2000	2016	2000	2016
Храна и живи животни	1.50	4.39	2.17	1.39	-1.121.893.063	2.658.590.162
Пијалаци и тутун	0.34	1.17	0.10	0.04	35.480.975	1.832.331.785
Суровини (кои не се храна) освен	5.29	5.46	2.32	0.79	-159.385.424	6.567.749.692



гориво						
Минерални горива, мазива и сродни производи	1.10	2.11	0.61	0.13	-239.353.004	3.136.995.717
Животински и растителни масла, масти и восоци	0.20	0.19	0.03	0.02	5.493.519	253.690.316
Хемиски и сродни производи	8.57	12.89	4.22	4.65	-384.716.844	5.843.331.644
Производи класирани според материјалот	10.60	8.00	11.90	12.79	-6.020.195.510	- 30.539.029.819
Машини и транспортни уреди	65.16	54.48	32.46	50.41	- 11.210.966.016	- 81.454.700.508
Различни готови производи	5.25	9.37	45.60	29.35	- 29.760.228.259	- 85.415.595.282
Стоки и трансакции неklasирани на др. место во СМТК вкупно	0.91	0.95	0.19	0.25	187.365.527	1.198.266.682

Извор: Пресметка на авторите според податоци од Еуростат

Треба да се нагласи дека трговијата помеѓу ЕУ и Кина главно се заснова на интра-индустриска трговија на некои индустриски производи, како што се машини и транспортни уреди. Статистичките податоци во Табела 1 покажуваат дека уделот на хемиски и сродни производи, производи класифицирани според материјалот, машинската и транспортната опрема и разни готови производи во вкупниот извоз на ЕУ, достигнаа 80.64 % во 2016 година, од кои машини и транспортната опрема има 54.48 %. Како што може да се забележи од страна на извозот во период од 2000-2016 година, најголемо учество имаат машините и транспортните уреди со 65.16 % во 2000-та година и 54.48 % во 2016 година, а после нив се забележува раст на хемиските производи од 8.57 % за 2000-та година, на 12.89 % во 2016 година. Во делот на увозот од Кина се забележува дека доминира истата група на производи како и во извозот, а тоа се машини и транспортни уреди со 32.46 % во 2000-та година и 50.41 % во 2016 година, после нив се различни готови производи со 45.6 % за 2000-та година и 29.35 % во 2016 година.

Како што забележуваат некои експерти, околу половина од позитивното салдо за Кина во трговијата со ЕУ (односно половина од дефицитот на ЕУ), се формира при трговијата со ниско технолошки производи и производи со средни технологии. Затоа, за ЕУ овој дел на дефицитот не претставува сериозна закана за домашното производство [2]. Во High-Tech индустрии, ризикот од растечката кинеска конкуренција може да се намали преку развој на соработката и взаемната размена на директни инвестиции, технологии, know-how меѓу европски и кинески компании.

## Заклучок

Трговијата и инвестициите се камен-темелник на односите меѓу ЕУ и Кина. ЕУ е најголемиот трговски партнер на Кина, а Кина е втор по големина трговски партнер на ЕУ. Количината на индустриски производи што се извезува во Кина е многу помала од онаа на слични производи увезени од Кина, што го илустрира трговскиот дефицит на ЕУ



со Кина. Значи, ако ЕУ и Кина сакаат да се справат со огромниот трговски дефицит, тие мора да ја променат структурата на трговијата.

Имајќи го предвид обемот на трговската размена меѓу ЕУ и Кина, секоја дополнителна либерализација на трговијата, особено намалувањето на нецаринските бариери, ќе биде од корист за двете страни.

#### **Користена литература:**

- [1] Bendini, R. & Barone, B. (2015), Trade and economic relations with China. Paper for Directorate-General for External Policies, European Parliament, Brussels;
- [2] European Commission (2010), Third meeting of the EU-China High Level Economic and Trade Dialogue (HED) in Beijing, MEMO 10/698, Brussels;
- [3] Freytag, A. (2008), Should Europe really worry about its trade deficit with China? ECIPE Briefing Paper No. 2;
- [4] Garcia-Herrero, A., Kwok, K. C., Xiangdong, L., Summers, T. & Yansheng, Z. (2017), EU–China Economic Relations to 2025. Building a Common Future. Books;
- [5] Kovačević, S. & Vojić, D. (2017), The influence of rapid growth of China to exchange relations with the EU. Зборник радова Економског факултета у Источном Сарајеву, 1(12), 57-67;
- [6] Хаджиниколов, Д. (2011), Общата трговска политика на ЕС след Лисабонскиот договор: „Тракия М“, София, 2011, 225 с.



УДК: 330.55:[338.45:677(497.7)“2005/2017“  
339.564[338.45:677(497.7)“2005/2017“  
331.5:[338.45:677(497.7)“2005/2017“

Оригинален научен труд

## МЕСТОТО И ЗНАЧЕЊЕТО НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА ВО НАЦИОНАЛНАТА ЕКОНОМИЈА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА: УЧЕСТВО ВО БДП, ИЗВОЗОТ И ВРАБОТЕНОСТА

Доц. д-р Елена Веселинова<sup>1</sup>, Гоце Милевски<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> Студент на МБА менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
goce.208390@student.ugd.edu.mk

### Апстракт

Фокусот на овој труд е анализата на улогата на текстилната индустрија во националната економија на Република Македонија. Главната цел е да се утврди што ја одредува вистинската структура во оваа конкретна индустрија и како тоа влијае на националните економски категории, како што се: бруто домашниот производ, извозот и нивото на вработеност. Резултатот од истражувањето е дека повеќе од една третина од вкупниот извоз, како и повеќе од една третина од вработеното население во производствениот сектор, е дел од текстилната индустрија, но оваа индустрија создава само 3 % од националниот БДП. Заклучоците покажуваат дека погоре наведената статистика се должи на многу ниското ниво на дополнителна вредност кај сите производи што го сочинуваат извозот на оваа индустрија. Се очекува развиените земји да ги задржат креативните активности на производниот процес во своите ланци на вредности и да ги пренесат основните производствени активности во други помалку развиени земји. Но, текстилните компании од земјите во Југоисточна Европа (меѓу кои и Република Македонија) би можеле да ја играат улогата на мост помеѓу модерните текстилни брендови и непознатите производители од Средниот и Далечниот Исток.

**Клучни зборови:** текстилната индустрија, текстилни компании, БДП, извоз, вработување, Република Македонија.

### Abstract

The focus of this paper is the analysis of the role of the textile industry in the national economy of the Republic of Macedonia. The main objective is to consider what determines the actual structure in this particular industry and how it affects the national economic categories, such as: the gross domestic product, exports and the level of employment. The research results present that more than one third of the total exports, as well as more than one third of the employed population in the manufacturing sector accounted for the textile industry, but this industry creates only 3% of the national GDP. Conclusions reveal that the above mentioned statistics is due to the very low level of additional value among all the products that consist this industry's exports. It is expected that the developed countries would tend to keep the creative activities of the manufacturing process in their own terms and transfer the basic production activities in other less developed countries. But the textile companies from the countries in the South-East Europe (among which is the Republic of Macedonia) could play the role of a bridge between the modern textile brands and the niche producers in Middle and Far East.

**Key words:** textile industry, textile companies, GDP, export, employment, Republic of Macedonia.



## 1. Вовед

Текстилната индустрија има посебно значење за економијата на Р. Македонија поради своето значајно учество во креирањето на вработеноста и извозот. Во изминативе дваесет години оваа индустрија ја доби улогата на колевка на приватните претприемнички иницијативи. Моќностите за избалансиран регионален развој што ги нуди текстилната индустрија се уште една значајна карактеристика во прилог на нејзината важност. Глобализацијата и тенденциите за сè поголемо присуство на македонските претпријатија на странските пазари носат големи предизвици не само за текстилната индустрија, туку и за националната економија во целина. Развиените земји од Европа комплетно ги реструктурираа своите текстилни индустрии преку задржување на креативните активности од процесот на производство во свои рамки, а со пренесување на производствените капацитети во други, помалку развиени земји. Ваквиот тренд поволно се одрази врз развојот на македонската текстилната индустрија. Интензивното лон производство одигра значајна улога за поставување на оперативните и финансиски основи за понатамошен развој на индустријата. Тоа што следува како иден предизвик е унапредување на досегашните односи на соработка со странските претпријатија.

## 2. Значајноста на текстилната индустрија во националната економија

За реализација на ваквите развојни потенцијали на текстилната индустрија, па и на националната економија во целина, особено е значајна стабилноста на основните параметри на макроекономската политика (монетарната, девизната и даночната политика), преку која се детерминираат условите на стопанисување. Либерализацијата на условите за стопанисување (која покрај другото се должи и на членството на Р. Македонија во Светската трговска организација) и послободното дејствување на пазарните законитости влијаат за зголемување на отвореноста на националната економија, за поголема достапност на странските пазари и, во крајна линија, за подобрување на конкурентноста на текстилната индустрија.

Оваа индустрија е една од клучните преработувачки индустрии во Р. Македонија со забележително учество во формирањето на БДП, вработеноста и извозот, со посебен акцент на последните две. Динамиката на пораст на создадената додадена вредност, иако покажува знаци на забрзување, споредено со онаа на вкупниот БДП и вкупната додадена вредност на Р. Македонија, значително заостанува.

Производството на текстилни производи во последните години, од 2005 година наваму, бележи негативна тенденција, како кај производството на текстилни ткаенини, така и кај производството на облека, за разлика од позитивниот тренд во некои години кај вкупното индустриско производство, и одделно кај преработувачката индустрија.

Табела 1.: Верижни индекси на индустриско производство по дејности

	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2014/2013	2015/2014
Р. Македонија	103.7	105.5	91.3	95.2	103	105
Преработувачка индустрија	105.2	106.3	90.7	92.5	103	109
Производство на текстилни ткаенини	<b>92.7</b>	<b>101.6</b>	<b>67.4</b>	<b>115.4</b>	<b>180</b>	<b>106</b>
Производство на облека: доработка и боење на крзно	<b>85.5</b>	<b>79.6</b>	<b>88.3</b>	<b>95.3</b>	<b>114</b>	<b>105</b>

Покрај позитивниот верижен индекс кај производството на текстилните производи, 2008 во однос на 2007, или кај производството на облека во 2006 година во однос на 2005 година, производството во 2009 година покажува намалување, како резултат на кризата која ги



продлабочи тековните проблеми во оваа дејност за во 2010 година повторно да имаме зголемување на производството како резултат на зголемените нарачки од страна на странските партнер. Во 2015 година во однос на 2014 година, имаме зголемување на верижниот индекс на индустриско производство кај производството на текстилни ткаенини од 6 % и зголемување од 5 % кај производството на облека.

**Табела 2.: Базични индекси на индустриско производство по дејности**

**2005=100**

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2016/ 2005</b>
Р. Македонија	105.9	110	115.6	105.6	100.5	106.7
Преработувачка индустрија	106.4	112.2	118,8	106.5	98.5	106.2
Производство на текстилни ткаенини	<b>97.1</b>	<b>86</b>	<b>88.2</b>	<b>59</b>	<b>68.1</b>	<b>58</b>
Производство на облека: доработка и боење на крзо	<b>108.6</b>	<b>93.5</b>	<b>74.8</b>	<b>65.9</b>	<b>62.8</b>	<b>80.1</b>

При тоа, најголем пад е забележан во 2015 година, кај ткаенините за 42 % , а кај облеката за 19.9 % во однос на производството од 2005 година, секако под влијание на економската криза, последните случување со светската економска криза, односно намалените нарачки од странство, условени од намалената побарувачка за готови текстилни производи.

Но, податоците даваат до знаење дека кризата само ги усложни дотогашните негативни состојби, односно ги продлабочи постојните тековни проблеми во оваа дејност.

Уште една од специфичностите на извозот од текстилната индустрија е високата застапеност на лон производството, кој во производството на облеката константно учествува околу 93 % , а само 7 % отпаѓа на класичното производство. Отаму, оваа дејност е со висок степен на зависност од случувањата, односно порачките за производство од странство.

**Табела 3.: Индекси на индустриско производство**

	<b>I-XII 2012/I-XII 2011</b>	<b>I-XII 2013/I-XII 2012</b>	<b>I-IV 2017 – I-IV 2016</b>
Р. Македонија	97.2	103.2	98.2
Преработувачка индустрија	97.8	102.8	97.2
Производство на текстилни ткаенини	<b>94</b>	179.8	95.5
Производство на облека: доработка и боење на крзно	<b>92.8</b>	113.7	79.3

Според податоците за индустриското производство за 3 месеци од 2017 година споредено со истиот период од 2016 година, кај производството на текстилни ткаенини имаме намалување на производството за 4.5 % , а додека производството на облека има намалување од 20.7 %.



### 3. Остварен извоз, увоз, структура и карактеристики

Во Табела 4 е прикажана динамика на движење на вкупниот извоз од Р. Македонија, како и, споредбено, извозот од текстилната индустрија во периодот 2005-2017 година.

Табела 4.: Движење на извозот во периодот 2005-2017 година

	(во 000 американски долари)									
	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	I-III 2017
Вкупен извоз	2.041	3.978	2.691	3.301	4.455	4.001	4.266	4.933	4.489	1.202
Вкупен извоз на текстилна индустрија	539	766	627,5	619.9	720.2	657.7	701.5	748.4	596.4	136.6
Текстилни ткаенини	25	55	45,5	56.4	61.8	59.9	77.6	78.6	67.1	17.5
Готови текстилни производи	513	711	582,0	563.5	658.4	598.2	623.9	669.8	529.3	119.1

Извор: Стопанска комора на Македонија, Здружение на текстилната индустрија, *Информации за текстилната индустрија*, Скопје, 2017

Во анализираниот период, учеството на извозот од текстилната индустрија во вкупниот извоз има варијабилност во интервалот 15 % - 26 %. Што се однесува до структурата на извозот, соодносот меѓу застапеноста на двете гранки од текстилната индустрија е изразито асиметричен, така што учеството на извозот на предива и ткаенини во вкупниот извоз од текстилната индустрија е околу 5 % - 10 %, додека учеството на готовите текстилни производи (конфекција и трикотажа) изнесува околу 90 % - 95 %.

Што се однесува до дисперзираноста на пазарите, извозот е концентриран кон одреден број земји кои се сметаат за традиционални партнери за соработка. Овој факт обезбедува сигурност за стабилен и одржлив раст на извозот во иднина. Во зависност од обемот, одделните земји во кои се реализира извозот се поделени во три групи: во *првата група* се опфатени земјите во кои се остварува извоз на текстилни производи во вредност над 5 милиони американски долари годишно. Во оваа група припаѓаат: Германија, Грција, Холандија, Велика Британија, Италија, САД, Србија, Црна Гора, Турција, Хрватска и Белгија. Претпријатијата од овие земји се т.н. *стратегиски партнери* на македонските текстилни претпријатија, бидејќи на извозот во овие земји отпаѓаат 95 % од вкупниот извоз на текстилната индустрија. Во *втората група* се класифицирани земјите во кои се остварува годишен извоз меѓу 1 и 5 милиони американски долари. Нивното сумарно учество во извозот на текстилната индустрија се движи околу 4 %. Во третата група припаѓаат земји во кои се остварува извоз во помали износи. Редоследот на ранг листата на одделните земји во кои се остварува извозот на текстилната индустрија е презентирани во Табела 5.

Табела 5.: Ранг листа на земји според вредноста на остварениот извоз на текстилни производи од Р. Македонија во 2007 година

(во 000 \$)			
ПРВА ГРУПА ЗЕМЈИ			
Ранг	Земја	Остварен извоз	Учество во %
1.	Германија	280.108	51,36
2.	Грција	106.055	19,45



3.	Холандија	95.165	6,45
4.	В. Британија	28.337	5,20
5.	Италија	22.462	4,12
6.	САД	11.879	2,18
7.	Србија и Црна Гора	11.708	2,15
8.	Турција	7.206	1,32
9.	Хрватска	7.154	1,31
10.	Белгија	5.506	1,01
<b>Извоз на овие 10 земји</b>		<b>515.580</b>	<b>94,54</b>
<b>ВТОРА ГРУПА НА ЗЕМЈИ</b>			
<b>Ранг</b>	<b>Земја</b>	<b>Остварен извоз</b>	<b>Учество во %</b>
11.	Австрија	5.265	Расте
12.	Швајцарија	3.632	Варира-расте
13.	Босна и Херцеговина	3.623	Варира-расте
14.	Шпанија	3.294	Варира-опаѓа
15.	Словенија	2.030	Опаѓа
16.	Франција	1.998	Опаѓа
17.	Бугарија	1.711	Варира-расте
18.	Данска	193	Опаѓа
<b>Извоз во овие 8 земји</b>		<b>21.746</b>	<b>3,99 (стагнира)</b>
<b>ТРЕТА ГРУПА ЗЕМЈИ</b>			
<b>Ранг</b>	<b>Земја</b>	<b>Остварен извоз</b>	<b>Учество во %</b>
19.	Полска	2.319	Расте
20.	Чешка	1.774	Расте
21.	Романија	1.312	Расте
22.	Словачка	760	Расте
23.	Албанија	482	Варира-расте
<b>Извоз во овие 5 земји</b>		<b>6.647</b>	<b>1,22 (расте)</b>
<b>Вкупен извоз</b>		<b>545.365</b>	<b>100,00</b>

Извор: Приспособено според *Стратегија за развој на текстилната индустрија на Република Македонија*, Министерство за економија, Скопје, 2007, стр.111

Редоследот во принцип не се менува, со исклучок на значителниот пад на извозот во САД поради укинувањето на квотите за увоз на текстилни производи од Р. Македонија. Сепак, треба да се изнајдат начини за исполнување на условите кои се потребни за зголемување на извозот и искористување на можностите од овој огромен пазар. Сосема логично, ЕУ продолжува да биде најголемиот пазар за извоз на македонските текстилни производи.

Што се однесува до увозот на текстилни производи, забележителни се варијации како во обемот, така и во структурата во анализираниот период од 2005 до 2017 година. Динамиката на пораст на увозот на текстилни предива и ткаенини (до 80 % од вкупниот увоз на текстилни производи) е во директна корелација со зголемувањето на извозот на готови текстилни производи. Ваквиот увоз не е штетен за домашната економија, бидејќи станува збор за материјали кои се доработуваат до краен производ и потоа се извезуваат во странство (независно дали станува збор за лон производство или повисока форма на извоз). Загрижувачки е порастот на увозот на готови текстилни производи кои претставуваат директна закана за домашните текстилни претпријатија. Во продолжение е презентирана Табела 6 во која е претставен увозот на текстилни производи во периодот 2005-2017 година.

**Табела 6.: Движење на увозот во периодот 2005-2017 година**

(во 000 американски долари)

	2005	2008	2009	2010	2012	2013	2014	2015	I-III 2017
Увоз на текстил	34.608	480.368	387.379	403.200	439.484	480.860	525.710	455.800	105.072
Увоз на облека	5.856	88.222	74.184	64.650	63.978	72.591	79.040	72.546	20.796
<b>Вкупно</b>	<b>40.464</b>	<b>568.590</b>	<b>461.563</b>	<b>467.8</b>	<b>503.462</b>	<b>553.451</b>	<b>604.750</b>	<b>528.346</b>	<b>146.664</b>

Извор: Стопанска комора на Македонија, Здружение на текстилната индустрија, Информации за текстилната индустрија, Скопје, 2017

#### 4. Вработеноста во текстилната индустрија и нејзини карактеристики

Најголем дел од претпријатијата во текстилната индустрија во Р. Македонија се организирани како мали и средни претпријатија со вкупен број вработени од 30-500 работници. Овој факт е позитивен, бидејќи обезбедува поголема флексибилност на претпријатијата во однос на менување на асортиманот на производи, производство на мали серии и краток период на испорака на финалниот производ. Ваквите предности претставуваат клучен фактор за успешна соработка со странските претпријатија. За да се добие претстава за значајноста на учеството на текстилната индустрија во креирањето на вработеноста во Р. Македонија, во наредната табела е презентирани бројот на вработени во текстилната индустрија во периодот 2007-2016 година.

**Табела 7.: Број на вработени во текстилната индустрија во периодот 2007-2016 година**

	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2016
Вкупно вработени по сектори и дејности	434.041	434.858	426.252	435.524	474.398	483.447	501.788
Преработувачка индустрија	113.088	107.706	100.382	102.472	101.132	104.214	111.559
<b>Производство на текстил и текстилни производи</b>	<b>43.848</b>	<b>40.173</b>	<b>39.735</b>	<b>38.487</b>	<b>36.072</b>	<b>35.348</b>	<b>36.877</b>
Производство на текстилни ткаенини	5.292	4.535	4.362	4.051	2.712	2.737	5.135
Производство на предмети за облека	38.556	35.638	35.376	34.436	33.360	32.611	31.742

Извор: Стопанска комора на Македонија, Здружение на текстилната индустрија, Информации за текстилната индустрија, Скопје, 2017

Кога е во прашање бројот на вработени во текстилната индустрија, треба да се земе предвид и бројот на непријавени вработени. Постоенето на овој неформален сектор не може да



се негира. Според проценките на релевантните институции, бројот на непријавени вработени изнесува околу 10 % од вкупниот број на формално вработените во претпријатијата од текстилната индустрија. Што се однесува до образовната структура, може да се констатира дека во текстилните претпријатија доминантно е учеството на работници со средно образование.

### **Заклучоци**

Текстилната индустрија се карактеризира со релативно голема побарувачка на стручна работна сила. Сепак, постои недостиг од обучени текстилни работници, а интересот за доквалификација и преквалификација во оваа област е на многу ниско ниво, и покрај високата невработеност во државата. Причините за ваквата состојба се комплексен резултат од дејството на бројни социо-економски фактори. На среден и долг рок, недостигот од квалификувана работна сила може да се компензира со инвестирање во нова технологија и автоматизирани машини, но поради својот трудоинтензивен карактер, потребата од квалитетни човечки ресурси е перманентна и од нив зависи развојот на текстилната индустрија.

Напорите на македонските текстилни претпријатија за преминување во повисока форма на стратески партнерства при работењето со странските претпријатија би можеле да се остварат само преку соодветна специјализација, квалитетно производство и брзи испораки на готовите производи. За тоа се потребни образовани, обучени и мотивирани работници. Текстилната индустрија се одликува со многу квалитетна работна сила, изградена низ изминатиов период преку образовниот систем со долга традиција и стекнатото работно искуство. Меѓутоа, во изминатите неколку години интересот за оваа професија забележува значително опаѓање. Треба да се преземат сите потребни мерки за коригирање на ваквиот тренд.

### **Користена литература:**

1. Nikolova, Elena (2010), *Градење на стратегија на претпријатијата во текстилната индустрија на Р. Македонија*. Masters thesis, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски факултет – Скопје;
2. Veselinova, Elena and Gogova Samonikov, Marija (2013), *The role and importance of the textile industry in the national economy of the Republic of Macedonia: share of GDP, exports and employment*. Journal of Process Management – New Technologies, 1 (3);
3. *Информации за текстилната индустрија*, Стопанска комора на Македонија, Здружение на текстилната индустрија, Скопје, 2017;
4. *Македонија во бројки*, Државен завод за статистика, Скопје, 2009-2017;
5. *Стратегија за развој на текстилната индустрија на Република Македонија*, Министерство за економија, Скопје, 2007.