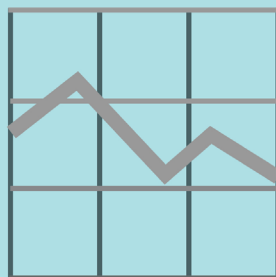


**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” - ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2019
YEARBOOK
2019**



ГОДИНА 11

VOLUME XVIII

**GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS**

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857-7628



ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2019

YEARBOOK
2019

ГОДИНА 11

VOLUME XVIII

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



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

За издавачот:
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

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 Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Благица Колева	Prof. Blagica Koleva, Ph.D
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски	Prof. Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц. д-р Златко Бежовски	Zlatko Bezovski, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Благица Колева	Prof. Blagica Koleva, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
---------------------------------------	--

Јазично уредување Language editor

Вангелија Цавкова	Vangelija Cavkova
-------------------	-------------------

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров	Slave Dimitrov
----------------	----------------

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев” - Штип	Goce Delcev University
Економски факултет	Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков” 10-А	Krste Misirkov 10-A.,
п.фах 201, 2000 Штип,	PO box 201 2000 Stip,
Република Северна Македонија	Republic of North Macedonia



СОДРЖИНА
CONTENT

- 7** Ацо Новески, Проф. д-р Трајко Мицески
ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏЕРСКОТО ДЕЛЕГИРАЊЕ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА УСПЕШНИ
БИЗНИС ПРАКТИКИ ВО ТРГОВИЈАТА И СЕРВИСИРАЊЕТО НА АВТОМОБИЛИ
- 27** Александра Јанчева, Катерина Боковска
КОНЕЧЕН РЕВИЗОРСКИ ИЗВЕШТАЈ
- 39** Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски, д-р Костадинка Панова, Проф. д-р Благица Колева
АНАЛИЗА НА ГЛОБАЛНИТЕ ТРГОВСКИ ТЕКОВИ ЗА ВРЕМЕНСКИОТ
ПЕРИОД 2008-2018 ГОДИНА
- 47** Ивана Нацева, Проф. д-р Трајко Мицески
БИЗНИС ПЛАНОТ КАКО ФАКТОР ЗА РАЗВИВАЊЕ НА УСПЕШЕН БИЗНИС
- 65** Јулија Нанова, Проф. д-р Јанка Димитрова
КАКО ДО ДОСТАТЕН И СООДВЕТЕН РЕВИЗОРСКИ ДОКАЗ?
- 79** д-р Костадинка Панова, Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски,
доц. д-р Влатко Пачешковски
АНАЛИЗА НА ТРГОВСКИТЕ РЕЛАЦИИ МЕЃУ ЕВРОПСКАТА УНИЈА И РУСИЈА
- 85** Моника Алексовска, Проф. д-р Трајко Мицески
КРЕИРАЊЕ НА КАРИЕРНИОТ РАЗВОЈ НА ЛИДЕРОТ СО ПРЕФЕРИРАЊЕ НА
МЕНАЏМЕНТОТ НА ЛИЧНИОТ РАЗВОЈ И ОДНЕСУВАЊЕ
- 103** Марија Арапова, Проф. д-р Јанка Димитрова
ПОТРЕБАТА ОД ИТ ЕКСПЕРТ ПРИ СПРОВЕДУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА РЕВИЗИЈА НА
ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ
- 115** Стефан Мицев, Проф. д-р Трајко Мицески
УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ ВО ПОДИГНУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА МЕНАЏМЕНТОТ
СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ЗА КРЕИРАЊЕ НА ПРАВИЛНА СТРАТЕГИЈА ЗА
ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПРОДАЖБАТА
- 127** Стефанија Трајчева, Проф. д-р Трајко Мицески
ПРАВИЛНОТО ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕ
НА ИМИЏОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА
- 153** Валентина Зафировска, Проф. д-р Трајко Мицески
УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВРЗ МОТИВИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО
ОБРАЗОВАНИЕТО
- 175** Проф. д-р Весна Георгиева Свртинов, Проф. д-р Јанка Димитрова,
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски, Проф. д-р Круме Николовски
ФАКТОРИ КОИ ВИЈААТ НА БРУТО ДОМАШНИОТ ПРОИЗВОД ВО РЕПУБЛИКА
СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
- 185** Проф. д-р Весна Георгиева Свртинов, Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска,
Проф. д-р Благица Колева, Доц. д-р Влатко Пачешковски
ДЕТЕРМИНАНТИ НА ЛИКВИДНОСТА НА КОМЕРЦИЈАЛНИТЕ БАНКИ ВО
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА





ПРЕДГОВОР

Економскиот факултет во Штип е основан на 27 март 2007 година како дел од Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип. Од самите почетоците на овој факултет како високообразовна и научно-истражувачка институција се иницира и потоа брзо се разви силен елан и ентузијазам како во наставно-едукативните процеси, така и во научно- истражувачките активности. Големата желба да се твори, како придонес во унапредувањето на високообразовните и научно-истражувачките процеси во Република Македонија, го наоѓа својот израз во континуирани едукативни, стручно-апликативни и научно-истражувачки активности. Се разбира, сето ова е во согласност со процесите на глобализација и евроинтеграција и со напорите за примена на современите светски и европски приоди и стандарди во научно-образовниот процес, заради обезбедување квалитетно образование за студентите.

Во овој контекст, ова е осумнаесеттото издание на Годишниот зборник на Економскиот факултет. Зборникот објавува дел од научно-истражувачките остварувања на наставно-научниот кадар и студентите од сите циклуси на студирање, од областа на: бизнис економијата; финансиите; сметководството и ревизијата; маркетинг менаџментот и менаџментот и претприемништвото.

На овој начин, Економскиот факултет дава придонес во промовирање на научно-истражувачката дејност, со што се поттикнува унапредувањето на научната и развојната мисла во функција на нивна примена во секојдневниот живот. Особено радува фактот што во овој, како и во сите останати изданија, покрај наставниот кадар, свои трудови објавуваат и нашите млади истражувачи - постдипломци и докторанти.

Декан:
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

УГД, Економски факултет - Штип,
1 октомври 2019 година



**„ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏЕРСКОТО ДЕЛЕГИРАЊЕ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА УСПЕШНИ
БИЗНИС ПРАКТИКИ ВО ТРГОВИЈАТА И СЕРВИСИРАЊЕТО НА АВТОМОБИЛИ“**

Ацо Новески¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
a.noveski@yahoo.com

Проф. Трајко Мицески²

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

Апстракт

Менаџментот како активен процес, претставува пристап во работниот процес како во бизнис заедницата, така и во општествената сфера.

Сè уште кај многу личности преовладува мислењето на традиционалниот пристап, дека менаџирање во организациите се однесува само на раководната структура која располага со статус и моќ добиена од позицијата на работното место.

Но, денес, во современиот бизнис свет, се истакнува дека тоа е процес во којшто се вклучени сите вработени во организацијата, нејзината организациската култура и дејствуваат во секојдневните активности на истата. Затоа, менаџментот може да се дефинира како активност за извршување на работните процеси со вклученост на сите вработени.

Синергијата во заедничкото работење доведува до постигнување квалитетни резултати. Квалитетните резултати, пак, се согледуваат преку создавање систем од вредности кои имаат практична примена и создаваат позитивни практики.

Само преку заедништво и учество на сите единки и групи во организацијата, менаџерскиот процес е успешен, успешно се развиваат индивидуални капацитети, преку формалното и неформалното учење се стекнува знаење, креативност и успешност, се создава квалитетно организациско однесување и се подигнува имиџот на организацијата.

Клучни зборови: менаџмент, менаџери, делегирање, продажба, синергија.

**"THE INFLUENCE OF MANAGERIAL DELEGATION IN THE CREATION OF SUCCESSFUL BUSINESS
PRACTICES IN TRADE AND CAR SERVICING"**

Aco Noveski¹

¹ Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip
a.noveski@yahoo.com

Prof. Trajko Miceski²

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

Abstract

Management as an active process represents an approach in the working process both in the business community and in the social sphere.

Still many personalities dominate the view of the traditional approach, that management in organizations refers only to the management structure that has the status and power gained from the position of the workplace.

But today, in the modern business world, it is emphasized that this is a process that involves all the employees in the organization, its organizational culture and act in the everyday activities of the organization. Therefore, management can be defined as an activity to carry out work processes involving all employees.

Synergy in the joint work leads to achieving quality results. Quality results, however, are perceived through the creation of a system of values that have practical application and create positive practices.

Only through the unity and participation of all individuals and groups in the organization, the management process is successful, individual capacities are successfully developed, through formal and informal learning knowledge, creativity and success are acquired, quality organizational behavior is created and the image of the organization is raised.

Key words: management, managers, delegation, sales, synergy.

Вовед

Менаџментот е универзална активност, која се јавува во организациите во сите облици и цели - стопански и нестопански.

Во стопанските организации менаџментот е насочен кон координирање на акциите во сите фази на процесот на репродукција, додека во нестопанските претпријатија (културни, просветни, социјални, здравствени итн.), кон координирање на акциите за остварување на нивните специфични цели.

Од видот на претпријатието и неговите специфични цели зависат специфичните облици и методи на менаџментот. Тука постои еден траен процес на диференцирање и специјализирање на облиците и методите на менаџментот што постојано го усложнува процесот на управување, а посебно проблемот на координирање во тоа управување.

Мошне популарно е мислењето според кое менаџментот се разбира како процес, серија на чекори или насочување на акциите во правец на остварување на дефинираната цел, односно менаџментот е збир на акции водени кон некоја општа цел.

Менаџментот може да се дефинира како *множество на активности преку кои се вршат одредени функции со цел на ефикасен начин да се обезбедат, распоредат и мобилизираат човечките потенцијали и физичките ресурси, за да се постигне одредена цел.*

Денес ефикасноста на менаџментот може да се објасни исклучиво како резултат на примената на научните сознанија во сите сфери во работењето, почнувајќи од менаџментот, па завршувајќи до навидум наједноставната операција во работењето.

Знаењето се смета како најзначаен ресурс за зголемување на продуктивноста на трудот. Традиционалните фактори на производството: земјата (т.е. природните ресурси), работната сила и капиталот не се исчезнати, но станаа секундарни. Тие можат да се стекнат полесно доколку се поседува знаење. Денес, знаењето се сфаќа како средство за остварување на општествени и економски резултати.

Лицата кои извршуваат активности од менаџментот обично се нарекуваат *менаџери* или лидери.

Всушност, *менаџер е оној човек кој ја извршува работата во организацијата (претпријатието) со помош на ангажирањата на други луѓе кои, директно или индиректно, се вклучени во процесите.*

Додека, *лидер* е личност кој има влијание врз соработниците и другите луѓе во организацијата за остварување на одредени цели на организацијата.

Вистинскиот лидер е лице кое без принуда влијае на своите соработници и вработените во организацијата, за на најдобар начин да придонесат за ефективно работење на организацијата.

Треба да се има предвид дека секој менаџер не поседува изразени лидерски способности (т.е. не е и лидер), како и тоа дека секој лидер не мора да е и добар менаџер.

Во овие услови на стопанисување најдобро е првиот човек во организацијата (претпријатието) да наликува на менаџер-лидер, односно да поседува и менаџерски и лидерски способности.

Тоа значи дека денес менаџерот планира, ја организира работата, ги поставува задачите, ги раководи, ги води и мотивира вработените, ги координира активностите и

напорите и го следи извршувањето на работите, односно врши контрола и истовремено претставува пример за способен човек со високо изграден вредносен систем.

Менаџерот на извршителите им дава задачи, им ги определува роковите кога тие задачи, планови, политики или цели треба да бидат реализирани, тој ја организира работата, ги мотивира работниците, ги координира нивните активности и на крајот контролира дали работите се извршени соодветно на нивната поставеност и цел.

Поимирање на менаџментот и современи видови на менаџирање

Терминот менаџмент претставува процес и има значење да раководи, управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки да се задоволуваат потреби¹.

Новите теоретски практични сознанија поимот менаџмент го објаснуваат како синоним на: процес, институција, хиерархија, како и раководство.

Индивидуата која го врши процесот на менаџирање претставува личност која²:

- Создава и реализира резултати;
- Практикува соработка со другите вработени;
- Се залага на индивидуално и колективно ниво;
- Помага во променливи и сложени работни услови.

Денес, во обидот да се дефинира менаџментот како процес, се согледува комплексноста и сложеноста во големиот број дефиниции на менаџментот. Некои автори во тие дефиниции ги внесуваат и менаџерските функции, па така, професорот Тодор Кралев³ смета дека менаџментот претставува комплекс на функции во еден организациски систем во кој има дефинирање на целите, определување на насоки за достигнување на целите и смерници кон остварување на тие цели.

Исто така, професорот Кралев го дефинира менаџментот како збир на планирање, организирање, мотивирање, раководење, контролирање и извршување на планираните цели со помош на сите вработени и другите ресурси во организацијата⁴.

Авторот Питер Дракер, има друга теорија за поимот менаџмент, па вели дека тоа е една целина со подредени одделни делови, а авторите Стонер и Фримен менаџментот го согледуваат како активност на дизајнирање, организирање и контролирање на работните активности во организација⁵.

Според авторот Еган, се создава еден сложен циклус од менаџерски задачи⁶:

- Планирање на цели и работни задачи;
- Создавање организациски планови и програми;
- Видоизменување на програмите заради поедноставнување на процесот;
- Давање и добивање на повратна информација [feedback];
- Надградување на работните програми, доколку се почувствува потреба за тоа.

Треба да се констатира фактот дека ефикасни и ефективни менаџери значат индивидуи со компетенции како што се знаењето изградени способности и формирани индивидуални ставови кои се карактеристика на одредено организациско однесување.

Многу често се поставува прашање како да се создадат најдобри менаџери и кои карактеристики треба ги поседуваат⁷:

- Треба да ги разбираат вработените;

¹ Петковски, К. & Алексова, М. (2004). Водење на динамично училиште, Биро за развој на образованието, Скопје, стр. 79.

² Петковски, К. & Алексова, М. (2004). Водење на динамично училиште, Биро за развој на образованието, Скопје, стр. 84.

³ Кралев, Т. (1996). Основи на менаџмент, Скопје: ЦИМ, стр. 4.

⁴ Шуклев, Б. (2004). Менаџмент, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, стр. 15.

⁵ Петковски, К. & Јанкуловска, П. (2006). Деловно комуницирање - уметност во комуницирањето, ИРИС-Р, Струга, стр. 4.

⁶ Петковски, К. (1999). Менаџмент во училиште, Просветен работник, Скопје, стр. 4.

⁷ Bobinski, D. (2004). Three keys to finding good managers, Retrieved from: <http://www.management-issues.com/opinion/1491/three-keys-to-finding-good-managers>.

- Треба да поставуваат и флексибилни граници за акција;
- Активно да слушаат и повеќенасочно да комуницираат.

Денес, во современото работење секој менаџер треба да поседува и лидерски способности кои упатуваат на добро познавање на самиот себеси и другите околу него.

Работни активности на менаџерите

Менаџментот, како универзален концепт кој опфаќа: функции, активности, професионализација, *знаење* и *умеење*, се доверува на извршување на посебно оспособени лица кои се нарекуваат *менаџери (директори, раководители)* или *менаџери-лидери* или само *лидери*.

Менаџерот е личност кој е одговорен за остварување (реализирање) на организациските цели, со користење (извршување) на функциите на менаџментот.

Искуствено правило е менаџерите да се личности кои ги остваруваат организациските цели за кои им се потребни ресурси со кои ги надминуваат границите на самостојната работа.

Иако е тешко со неколку зборови да се опише активноста на менаџерите, сепак ќе се осврнеме на следниве пристапи⁸:

- а) *Менаџерите мислат* (размислуваат, се осознаваат самите себе, предвидуваат, планираат, се преиспитуваат, се подготвуваат, и сл.);
- б) *Менаџерите вршат функции* во организацијата;
- в) *Менаџерите играат улоги*;
- г) *менаџерите постојано учат, односно се издигнуваат.*

Менаџерите мислат

На секое место и пред секоја активност, менаџерот *мисли*. Тој мора да мисли за себе (да се осознава), да мисли за работењето во организацијата, односно остварувањето на учиниот, да мисли и да ги разбира луѓето (вработените) и да мисли за општеството.

Правилно да се извршува професијата менаџер најнапред треба да се имаат чисти погледи и истата да се извршува *со љубов, знаење и умеење*.

Менаџерот мора да мисли, предвидува, планира, да ги осмислува активностите, постапките и сл. Предвидувањата, т.е. плановите, мораат да се засноваат на длабоки размислувања. Зашто, неправилно предвидената, т.е. испланираната цел ќе предизвика лоши резултати, лоши последици или катастрофи.

Менаџерите вршат функции

Обавувајќи ја својата работа, менаџерите вршаат одредени функции кои се својствени на менаџментот. Заговарач на овај пристап е францускиот менаџер и автор на принципите на менаџментот Henri Fayol (1841-1925)⁹.

Придонесот на Фојал во менаџментот е многу голем. Тој речиси прв функциите на менаџментот ги поделил на пет елементи¹⁰:

- 1) *Предвидување и планирање*: испитување на иднината и скицирање на планови за акција;
- 2) *Организирање*: градење на структурата (материјална и човечка) за некој потфат;
- 3) *Раководење*: одржување на активности помеѓу персоналот;

⁸ Мицески Т. (2009). Менаџмент, УГД Економски факултет-Штип, стр. 9.

⁹ Објавена во „Bulletin de la Societe de L'Industrie Mineralé“ (Билтен на Здруженијата на индустријата на минерали). Неговата студија Англичаните ја објавуваат под наслов „General and Industrial Managment“ (општо и индустриско управување) и прв пат излегува печатена во 1949 година.

¹⁰ Проф. д-р Филип Шуковик, „Психологија организација“, Привредни преглед, Београд, 1989 год., стр. 40.

4) *Координирање*: заемно поврзување, унифицирање и хармонизирање на сите активности и напори;

5) *Контролирање*: водење сметка сè да се случува во согласност со воспоставените правила и изразени наредби.

Но, без разлика на различната поделба на функциите на менаџментот од страна на многубројните автори, што всушност не менува многу во суштината на менаџментот, ние процесот на менаџментот го гледаме низ следните функции: планирање, организирање, раководење (водење), мотивирање, координирање, контролирање и одлучување. Заради поцелосна прегледност, сметаме дека, ваквиот функционален пристап е најпогоден во проучувањето.

Менаџерите извршуваат („играат“) улоги

Менаџерот има основна улога во организацијата. Прифаќајќи го мислењето дека „улогата“ е збир на однесувања кои се очекуваат од личноста на одредена положба, ќе истакнеме дека самата положба на менаџерот му дава можност, а истовремено и го обврзува тој да игра повеќе улоги. Согласно направените истражувања, Минтзберг¹¹ истакнува дека работата на менаџерите им овозможува да играат десет улоги и тоа: *фигура, водач, врска, редар, сејач, претставник, претприемач, помирител, распоредувач на ресурсите и преговарач*, кои улоги можат да се подредат во три главни категории: /1/ интерперсонални, /2/ информативни, и /3/ улоги на одлучување.

Ние сметаме дека денес менаџерот треба да извршува повеќе улоги групирани во седум групни улоги и тоа: *лидер, менаџер, координатор, модератор, информатор, супервизор и одлучувач*. А како посебни улоги во тие групни улоги би биле: водач, инспиратор, мотиватор, ментор, воситувач, визионер, планер, дизајнер, организатор, мисионер, наредбодавач, создател на односи, посредник, претставник, иницијатор, креатор, комуникатор, обликувач, другар, примач на информации, селектор на информации, давател на информации, поштар (пренесувач) на информации, надгледувач, контролор, превентивец-укажувач, претприемач, овладувач со промените, алокатор на ресурсите и преговарач.

Менаџерите постојано учат, односно се издигнуваат

Менаџерот е постојан ученик. Тој постојано учи, собира знаење и се издигнува: професионално (од областа на менаџментот), стручно (од областа на дејноста на претпријатието) и духовно (од областа на филозофијата, етиката, културата, веронауката и сл.). Од особено значење е моралното издигнување на менаџерот. Моралното издигнување го прави човекот да живее во согласност со моралните прописи, т.е. со својот живот и работата да создава за себе најголема дозволена корист, а во исто време никому друг да не му наштети; правилен и чесен во неговите постапки; храбар, полн со вера, надеж и љубов во својата професија; подготвен секогаш да сочувствува со другите, да им помогне, да им укаже на вистинските патишта, да се грижи за доброто на сите.

Современиот менаџер постојано посетува: семинари, советувања, менаџмент курсеви и различни други организирани предавања од областа на менаџментот и пошироко. Тој постојано се надградува, оспособува, обучува, во група или поединечно.

Современиот менаџер постојано е во тек со остварувањата и достигнувањата од областа на менаџментот и за областите на дејноста на неговата фирма.

¹¹ Henri Mintzberg: The nature of managerial work, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, p. 56.

Менаџерските нивоа на делување

Во зависност од големината на организацијата постојат различни нивоа на активности на менаџментот. Во големите организации некои менаџери раководат со други менаџери, а некои други менаџери раководат со работниците. Иако на сите нивоа на менаџмент се извршуваат главно исти функции, одговорноста на менаџерот расте со порастот на нивото на менаџментот.

Постојат неколку основни нивоа на одговорност за поставување и извршување на организациските цели. Тие обично се делат на:

1. *Оперативни* (технички) менаџери, обично се нарекуваат: *менаџери од првата линија*, во кои припаѓаат: надгледувачи, предработници (тоа всушност е единствено ниво на менаџери кои непосредно (директно под нив), како подредени имаат работници, а не менаџери));

2. *Средни* (*тактички*) менаџери: едно или повеќе нивоа на менаџмент кои одговараат и ги урамнотежуваат барањата на нивните координирани менаџери и можности за извршување на нивните субординирани нивоа;

3. *Топ менаџери*: одговорни за успехот на целокупната организација и нејзините контакти со околината. Немаат надредени, туку само подредени менаџери.

Првото (т.е. најниското) ниво на менаџмент се вика *менаџмент од прва линија* или *надзор*. На ова ниво, менаџерот непосредно раководи со работниците, ги надгледува и зазема многу важна положба во извршувањето на задачите на организацијата. Тој пред работниците се јавува од една страна како нивни директен раководител, а од друга страна како претставник на повисокото ниво на менаџмент, а истовремено и како лице преку кое работниците можат да бидат во контакт со менаџментот.

Во големите организации има многу менаџери од прва линија, кои раководат со одделенија, служби или други организациони единици што извршуваат посебни операции од еден процес и затоа истите треба да бидат координирани. Како резултат на таквата состојба се јавува уште едно ниво на менаџерска активност кое раководи со менаџерите од прва линија и кое може да се нарече *средно ниво на менаџмент*. На ова ниво наоѓаме менаџери како што се управник на производниот погон или шеф на продажба за одредена област.

Со оглед на тоа што и на ова ниво на менаџмент е потребно да се изврши интеграција, се јавува потреба за уште едно ниво на менаџмент кое се вика *највисоко ниво* или *извршно ниво на менаџмент* во една организација. Покрај тоа, делувањето на извршното ниво на менаџмент се одвива во согласност со деловната политика која ја утврдуваат членовите на управниот одбор а која, од своја страна, ја бираат (изгласуваат) акционерите во организацијата.

Секое од овие нивоа има поинаква улога во управувањето со големите организации.

Аспекти на менаџерско делегирање на авторитет и овластување за донесување на одлуки

Менаџерското делегирање е способност која е потребно да се применува кај секој менаџер. Според авторот Ernest E. Dale, делегирањето е еден од фундаменталните принципи во менаџментот од кој зависи ефективното и ефикасно организациско работење¹².

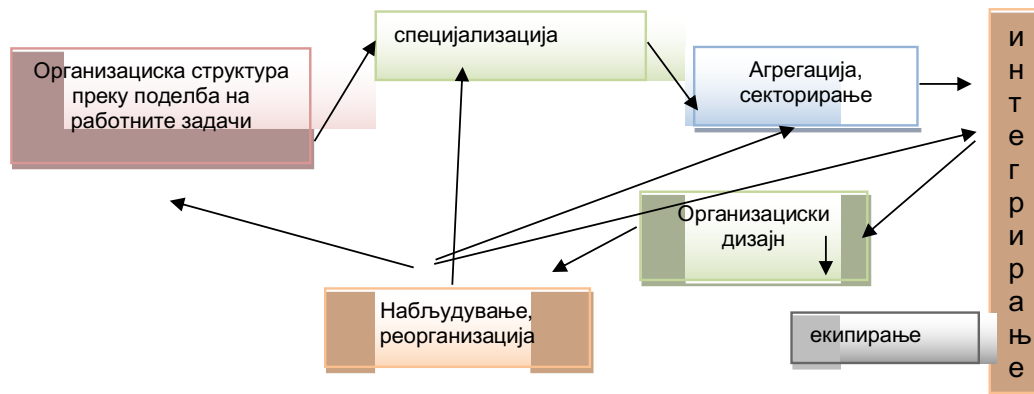
Всушност, добро менаџирање подразбира добро проценување и употребување на потенцијалот со кој располагаат вработените. Според тој потенцијал, според индивидуалната стручност и професионалност, се делегираат работни задачи и одговорности во нивоното извршување.

¹² Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 16.

Поделбата на работата

Во секоја организација има дефинирани организациски цели кои се исполнуваат со извршување на одредени активности кои ја создаваат организациската шема или организациската мрежа.

За квалитетно извршување на тие работни активности или работни задачи потребно е добро да се испланира и да се организира за организацијата да постигне едно оптимално ниво на функционалност. Потребно е организирана поделба на работните задачи на индивидуално и групно ниво, потоа нивна меѓусебна координација во која е вклучена и менаџерската власт и одговорност. Се гради организациска структура.



Слика 1: Организациска структура преку поделба на работните задачи

Figure 1: Organizational structure through the division of tasks

Заедничкото работење во организацијата потребно е да се групира и подели на сектори, одделенија, департменти, организациски единици. Тоа неопходно делење на работниот процес понатаму подлежи на координација на поделените работни задачи. Сите организациски единици имаат различни работни активности кои ја сочинуваат целината на процесот. Од квантитетот на работните активности зависи опфатот на менаџментот или организацискиот дизајн, колку подредени ќе менаџира еден претпоставен.

Распонот на одговорноста и спроведувањето на донесените одлуки и авторитетот

Понекогаш работниот процес е составен од работни активности за кои има строго поставени стандарди, правила и прописи, а во некои ситуации поставените организациски цели се сосема доволна смерница во извршувањето на работните задачи, подредените имаат голема слобода во нивното извршување, голема одговорност, а тоа пак поттикнува на иновативност и креативност.

Во првите ситуации станува збор за рутински работни задачи кои се повторуваат во работењето. А овие, вториве ситуации, се тогаш кога е потребна поголема самостојност во процесот на извршување. Ова е работна длабочина која го претставува *степенот на детерминираност*¹³.

¹³ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 186.

Во други ситуации, работниот процес е составен од различни работни активности кои се застапени во помал или поголем обем, има помалку или повеќе работни повторувања. Тоа го истакнува степенот на разновидност.



Слика 2: Работна одговорност детерминирана од групирање на работните задачи
Figure 2: Work responsibilities determined by grouping work tasks

Процесот на одлучување е механизам со кој се регулира функционирањето на организацијата.

Секаде, во сите сегменти на организацијата се донесуваат одлуки, кои понатаму се спроведуваат во организацијата. За тоа е потребно да се изгради авторитет, како индивидуален така и организациски, потребно е знаење и кредибилитет и потребно е во континуитет да се градат соодветни компетенции.

Авторитетот е право да се одлучува, да се спроведуваат акции, да се делегираат задолженија и комплементарност во евалуацијата на решенијата.

Под *кредибилитет* се подразбира мерење на знаењето со кое се располага, взаемна доверба, почитување и доследно однесување. Во кредибилитетот се испреплетени когнитивната и афективната димензија.

Компетентност е ниво и структура на стручно знаење, вештина со која се воспоставува логичка меѓузависност и иновативна храброст. Се вклопува во когнитивната димензија на кредибилитетот.

Степенот на делегирање на авторитет и одговорност при одлучувањето

Делегирањето е потребно да се практикува затоа што овозможува индивидуата да чувствува потреба од перманентно лично усовршување за да може да извршува дел од делегираните активности.

Степенот на делегирани задачи ја зголемува личната одговорност, но го зголемува и стравот од личен неуспех. Затоа процесот на делегирање ја поттикнува употребата на тимската работа. Колку делегираните работни задачи се покомплексни и посложени, толку е попрактикувано тимското работење.

Преку делегирањето се зголемува одговорноста, индивидуата на која ѝ се делегира одредена активност, чувствува голема поврзаност со организацијата, чувствува работно задоволство што претставува дел од севкупниот работен процес и има голема мотивираност во извршувањето на задачите.

Донесување одлука претставува процес во кој се решава одреден проблем или се избира најдобрата од неколкуте дадени алтернативи.

Одлучувачкиот процес кој е испреплетен во целокупниот работен процес, му го наложува правото на вработениот да донесува конкретни одлуки, кои во одредени моменти се и неопходни.

Дистрибуирање на делегираниот авторитетот до оперативните работници

Одлучувањето претставува процес и избор помеѓу повеќе алтернативи. Доколку постојат услови во кои се искажуваат различни мислења и ставови, тогаш можноста за донесување добра одлука е поголема.

Многу често поставувано прашање е: Врз основа на што се донесува одлуката? Така, Питер Дракер вели: Раководителите кои донесуваат ефективни одлуки знаат дека тие не се донесуваат едногласно. Тие се резултат на жестоки дискусии и конфликти на ставови и мислења. Тие претставуваат резултат на дијалогот¹⁴.

Успешното управување е условено од донесувањето на добри одлуки, кои ефикасно ќе бидат спроведувани. Целосната успешност на управувањето во овој дел не може да биде остварено доколку се донесат добри одлуки, но истите неуспешно се имплементираат.

При примената на демократски стил на управување, постои голема веројатност за донесување одлуки кои се добри за целокупната организација. Но, во процесот на нивно спроведување може да настанат проблеми заради карактеристиките на кадрите и вработените во зависност како гледаат во тоа демократското управување.

Практиката покажува дека тоталитарното менаџирање овозможува брзо и комплетно спроведување на одлуките, но квалитетот на нивните одлуки е далеку од она што значи добро. Адигес вели: „Обично тоталитарните системи донесуваат лоши одлуки“¹⁵. Тоа доаѓа оттаму, бидејќи, имплементирањето на одлуките се остварува преку забрана на слободата на печатот, расправиите и дискусиите.

Според овој автор, доброто управување значи потреба од демократски стил на менаџирање при донесувањето на одлуките, додека спроведувањето ја наметнува потребата од тоталитарен стил. Можноста за развивање на овие два типа на менаџерски стилови да бидат вградени во една личност создава реална состојба на ефикасно и ефективно управување¹⁶.

Доколку менаџерот има развиен демократски стил, неговите одлуки ќе бидат ефективни, но не и ефикасни. За разлика од нив, тоталитарниот стил овозможува само ефикасност, но не и ефективност. Успешното менаџирање значи истовремено достигнување на ефикасноста и ефективноста.

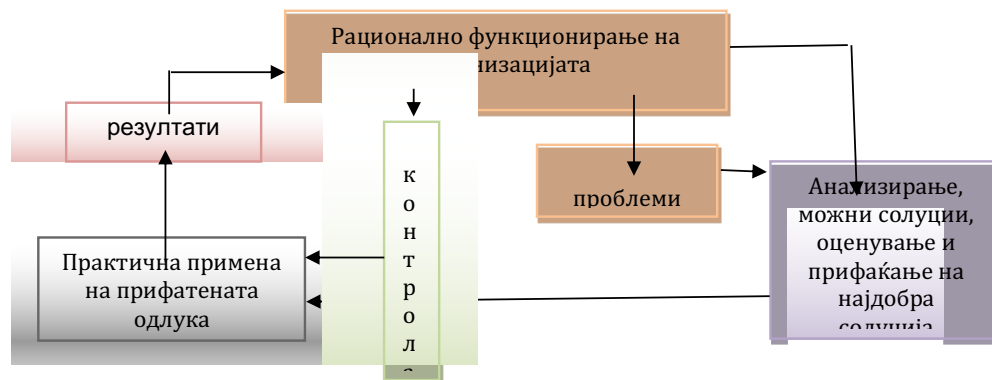
Ополномоштување, односно доделување на авторитет за донесување на одлуки

Процесот на донесување одлуки, односно, процесот на изнаоѓање решенија за одреден проблем, се динамични процеси. Работејќи, се создава производ, функционалноста обезбедува профит, организацијата е продуктивна и се достигнува едно оптимално ниво. Во оваа рационална функционалност се испреплетени проблемите кои се создаваат и за кои се потребни решенија во вид на одлуки.

¹⁴ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 285.

¹⁵ Адигес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 9.

¹⁶ Адигес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот жиеот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 10.



Слика 3: Рационално функционирање на организацијата

Figure 3: Rational functioning of the organization

Овој процес е во циклично повторување или реорганизирање доколку се донесе погрешна одлука на која треба да се изврши одредена корекција.

Оптимизирање на распонот (растојанието) на менаџирање со подредените

Во зависност од тоа кој учествува во процесот на одлучување, во зависност од тоа кој ја носи одлуката и каков е опсегот на истата за да се надминат пројавените девијации, таков ќе биде и распонот во процесот на менаџирање. Всушност, тоа зависи и од самиот вид на одлуката, од нејзините доносители.

Во моделот на Виктор Врум и Артур Јаго има пет нивоа на инволвираност на подредените¹⁷.

Всушност, во овој модел можаат да се издеференцираат три испреплетени димензии¹⁸:

- 1) *Менаџерски стил* – одлучувањето се движи од автократски стил до демократски стил на менаџирање;
- 2) *Дијагностицирање на состојбата* – поставување на неколку шрашања преку кои би се дијагностицирала моменталната состојба, но и иднината на организацијата;
- 3) *Поставени организациски правила, норми и законски прописи кои се однесуваат на процесот на одлучување.*

¹⁷ V. H. Vroom and Arthur G. Jago, The new leadership: Managing Participation in Organizations (Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, 1988.

¹⁸ Victor H. Vroom, Leadership and Decision – Making Process, Organizational Dynamics 28, no 4(Spring 2000) p. 82 - 94.



Слика 4: Моделот на Врум - Јаго за оптимизирање и учество на подредените во процесот на одлучување

Figure 4: Vrum-Yugo model for optimizing and participating subordinates in the decision-making process

Постојат **одредени** фактори кои делуваат во зависност од ситуацијата:

- Колку е важно и неопходно да се донесе квалитетна одлука;
- Посветеност и лојалност;
- Групна поддршка на организациските цели.

Мудрите менаџери треба точно да претпостават колку подредените ќе ја почитуваат одредена одлука која е донесена без учество на другите подредени, колку ќе ѝ бидат посветени при нејзиното извршување. Затоа, во поголем број на организациски ситуации, менаџерите го практикуваат поголемото учество на вработените, делегирањето во наоѓање на решенија и носење одлуки за одреден организациски проблем.

Практикување на менаџерското делегирање за успешно работење

Индивидуалните способности, вештини и карактеристики на менаџерите како носители или учесници во донесување на одлуките се различни.

Од сето ова се констатира дека различни се начините на донесување одлуки, различни се доживувањата и пристапите кон создадените организациски проблеми за кои се носат одлуки. Различни се стиловите во менаџерското одлучување. Но, целта на секој менаџер во процесот на делегирање и во процесот на одлучување е идентична – успешност, продуктивност и видливи резултати од извршените работни задачи.



Слика 5: Квалитетно менаџирање во организацијата
Figure 5: Quality management in the organization

Во *директниот начин* на раководење, менаџерот има поголема самостојност, помалку делегира одредени задолженија затоа што има доволно информации кои не ги споделува со другите подредени и самостојно одлучува. Се донесуваат брзи одлуки. Во *аналитичкиот начин* потребна е поголема рационалност, комплексност, потребно е повеќе време за разгледување на можни опции, информациите поврзани со проблемот за кој се носи одлука. Во вакви ситуации менаџерите делегираат работни задачи на другите вработени, имаат потреба да го слушнат и нивното мислење. Се носат рационални, објективни, заеднички одлуки, иако одговорноста, сепак, најголема е на раководителот. *Концептуалниот начин* е начин во кој се разгледуваат многу информации поврзани со проблемот, делегирањето е застапено на повисок степен, се бараат различни значења кога менаџерите и подредените се соочуваат со многу податоци. Одлуките се креативни во кои сите имаат одредена одговорност, и менаџерите и подредените. *Однесувачкиот (уште насловен како бихевиористички) начин* кој го применуваат менаџерите, претпочита видлива загриженост за однесувањето, се користат дебати, дискусии, се делегираат работни задачи. Менаџерите, иако се присутни со подредените, имаат улога на набљудувачи и насочувачи на работниот процес.

Покрај ова, менаџерите користејќи го овој начин, го поттикнуваат и личниот развој на подредените кои ги остваруваат организациските, но и индивидуалните цели, кои сепак се инкорпорираани во организациските.

Емпириско истражување

Успешноста при управувањето се темели на можноста за оценување и активирање на потенцијалот на вработените. Правилната поделба на задачите и делегирањето на одговорностите за нивно реализирање претставува клуч за ефикасно и ефективно работење на организацијата.

Заради осознавање на состојбите со влијанието на менаџерското делегирање во создавањето на успешни бизнис активности и со тоа и успешно работење на организациските субјекти е направено емпириско истражување.

Во истражувањето, како *генерална хипотеза* беше поставена во насока дека, *правилната распределба на работните задачи и делегирањето на одговорноста за нивната реализација е основа за создавање на успешни бизнис активности.*

Поединечни хипотези во истражувањето:

1) Правилниот менаџмент предизвикува поголемо мотивирање и ефектуирање на вработените;

3) Авторитет на менаџерот влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување на должности, давање овластување и одговорност;

2) Пренесувањето на дел од сопствените менаџерски овластувања (делегирање) на вистинските кадри доведува до поефикасно и поефективно извршување на активностите.

Во анализата е применета истражувачка постапка во која од *општите научни методи* се применети следниве:

Аналитичко-синтетички метод – како почетна и основна логичко-методолошка постапка со цел мисловно теоретско и практично раздвојување или концентрирање на предметот на истражување и неговите составни делови;

Компаративен метод – групирање и споредба на добиените одговори на истражуваните менаџери и вработени;

Статистички метод – статистички се обработени прибраните податоци, врз основа на што се извлечени соодветни заклучоци за истражуваната појава;

Метод на дескрипција – како постапка за опишување или прикажување на предметот на научното истражување со научно толкување и објаснување.

Истото беше спроведено во повеќе македонски претпријатија од областа на трговијата и сервисирањето на возила. Во примерокот се опфатени 31 менаџер и 93 вработени во следните градови: Тетово, Скопје и Охрид.

Истражувачкиот примерок е едноставен, пригоден и спроведен во организации кои беа достапни.

Резултати од истражувањето

Добиените резултати од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа се користеше χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција за да се утврди начинот на деловното однесување на менаџерите за продажба и делегираните личности и нивното влијание врз резултатите и перформансите.

Следува компаративна анализа и заклучни согледувања од обработката на податоците.

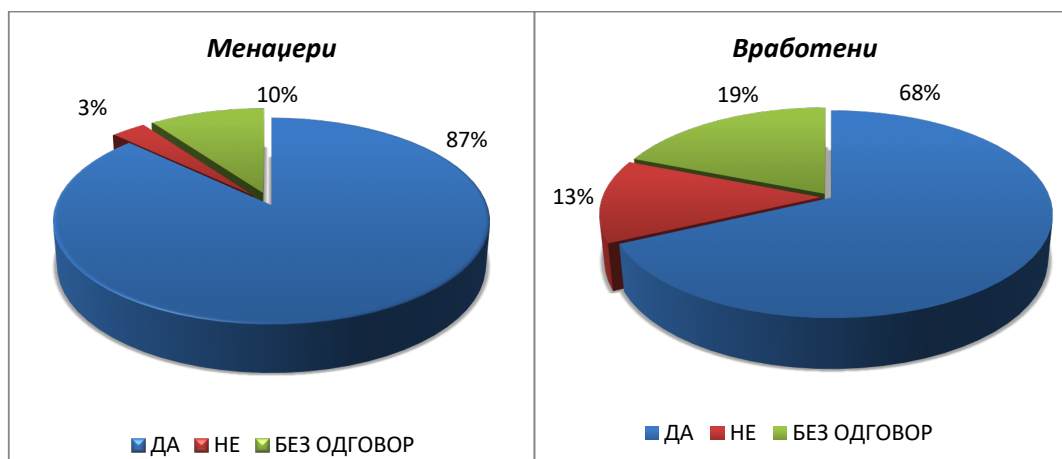
Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата организација се практикува правилен менаџмент кој предизвикува поголемо мотивирање и ефектуирање на вработените?*

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените, но, со соодветен аспект.

Табела 1: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање
Table 1: View managers 'and employees' responses to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1) Дали во организацијата се практикува правилен менаџмент кој предизвикува поголемо мотивирање и ефектуирање на вработените?	Да	24	77	63	58
	Не	3	10	12	18
	Без одговор	4	13	18	24
	Вкупно	31	100	93	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 11,452 C = 0,233					

Следи графички приказ:



Слика 1: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање
Figure 1: View managers 'and employees' responses to the first question

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

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 11,452 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,233 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 8,230 што е поголема од табличната вредност на χ^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 0,233 што значи покажува слаба поврзаност.

Од Табелата и од Графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и на вработените. Односно, 87 % од менаџерите сметаат дека во нивната организација се користи правилен менаџмент, 3 % одговориле негативно, 10 % се без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 68 % со *да*, 13 % со *не* и 19 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената прва и генерална хипотеза.

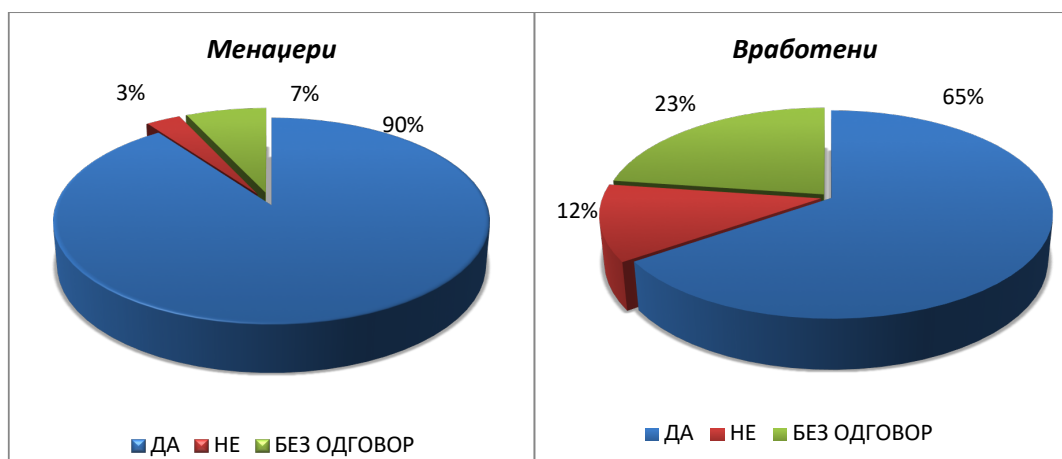
Второто прашање гласеше: Дали авторитетот на Вашиот менаџер влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување на должности, давање овластување, привилегии и одговорност?

И ова прашање беше поставено соодветно и за менаџерите и за вработените

Табела 2: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање
Table 2: View managers 'and employees' responses to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2) Дали авторитетот на менаџерот влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување овластување?	Да	28	90	61	66
	Не	1	3	11	12
	Без одговор	2	7	21	23
	Вкупно	31	100	93	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 17,799 C = 0,286					

Следи графички приказ:



Слика 2: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање
Figure 2: View managers 'and employees' responses to the second question

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

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 17,799 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,286 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 8,230 што е поголема од табличната вредност на χ^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 0,286 што значи покажува слаба поврзаност.

Од Табелата и од Графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и на вработените. Односно, 90 % од менаџерите сметат дека авторитетот на менаџерот влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување овластување, 3 % одговориле негативно, 6 % се без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 66 % со да, 12 % со не и 23 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета ни втората ни генералната хипотеза.

Третото прашање гласеше: *Дали авторитетот на менаџерот влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување на должности, давање овластување и одговорност?*

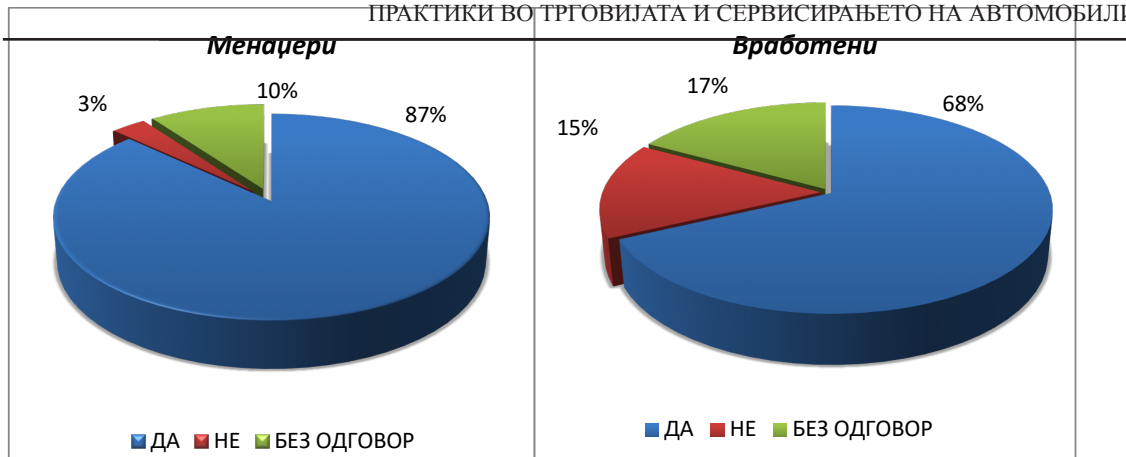
И ова прашање беше поставено соодветно и за менаџерите и за вработените

Табела 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање
Table 3: View managers 'and employees' responses to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2) Дали авторитетот на менаџерот влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување овластување?	Да	27	87	63	68
	Не	1	3	14	15
	Без одговор	3	10	16	17
	Вкупно	31	100	93	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 12,180 C = 0,240					

Следи графички приказ:

ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏЕРСКОТО ДЕЛЕГИРАЊЕ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА УСПЕШНИ БИЗНИС ПРАКТИКИ ВО ТРГОВИЈАТА И СЕРВИСИРАЊЕТО НА АВТОМОБИЛИ



Слика 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање
Figure 3: View managers' and employees' responses to the third question

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

$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 12,180 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,240 \text{ (пресметана вредност)}$$

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 0,240 што значи покажува слаба поврзаност.

Од Табелата и од Графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и на вработените. Односно, 87 % од менаџерите сметат дека авторитетот на менаџерот влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување овластување, 3 % одговориле негативно, 6 % се без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 68 % со да, 15 % со не и 17 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета ни втората ни генералната хипотеза.

Кратки согледувања од емпириското истражување

Со самото обработување на емпириски податоци по пат на анализа, компарација и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на X^2 -тестот, се констатира дека **кај** сите одговори на прашањата, пресметаната вредност на X^2 -тестот беше поголема од неговата таблична вредност.

Впрочем, и поради тоа беше поставено ова истражување, со цел да се согледаат состојбите во испитуваните организации преку споредување на исказите на испитуваните менаџери и вработените.

Основниот заклучок на ова истражување, соодветствува со потребата од поставената теза на истражување, дека е потребно да се врши правилно делегирањето на

одговорностите на соодветни кадри со цел за остварување на поуспешни бизнис активности.

Преферирање на активности на правилно менаџерското делегирање и ополномоштување

Менаџерското делегирање на авторитет на поедини личности мора да се сфати како привилегија на углед, активност и одговорност при извршувањето на делегираните функции и улоги.

Самото делегирање на авторитет кај делегираната личност, треба да предизвика зголемување на личната одговорност, и зголемување на ангажираноста за остварување на целите.

Делегирањето на авторитет секогаш треба да припадне на вистинските личности, без пристрасности, а со реално вреднување.

Делегирањето мора да носи зголемување на одговорноста на индивидуата на која ѝ се делегира одредена активност, така што истата мора да чувствува голема приврзаност кон организацијата, да биде мотивирана и да знае да ги мотивира извршителите на задачите за постигнување успешни резултати.

Делегираните личности мораат да сфатат дека одлучувањето претставува процес и избор помеѓу повеќе алтернативи и прифаќање на најповолните алтернативи.

Треба да се знае дека, сепак, ефективни одлуки најдобро се носат преку анализи со позитивни конфликти дискусии и предлози.

Донесувањето на добри одлуки, кои ефикасно ќе бидат спроведувани, многу зависи од успешното менаџирање.

Практиката покажува дека при автократското управување најчесто се носат брзи одлуки и истите комплетно се спроведуваат, поради страв од негативни реперкусии, па затоа во понатамошниот период се забележува лош квалитет од реализирањето на таквите одлуки.

Сепак, во поголемите претпријатија, секој менаџер треба да знае дека најдобар начин е демократскиот стил на управување со примеси на автократски принципи на извршување, при послаба совесност на извршителите.

Доколку менаџерот има развиен демократски стил, неговите одлуки ќе бидат ефективни, но не и ефикасни. За разлика од нив, тоталитарниот стил овозможува само ефикасност, но не и ефективност¹⁹.

Успешното менаџирање значи истовремено достигнување на ефикасноста и ефективноста.

Процесот на донесување одлуки, односно, процесот на изнаоѓање решенија за одреден проблем, се динамични процеси и затоа треба да се има предвид и начинот, односно применуваниот стил на менаџирање.

Заклучок

Практикувањето на делегирањето овозможува пренесување на авторитет за менаџирање врз активностите и ресурсите, надлежности и одговорности.

Со самото делегирање на задачи и активности се зголемува личната одговорност, но со тоа се подигнува и чувството на одговорност од личен неуспех. Затоа, процесот на делегирање треба да претставува дел од тимската работа. Колку делегираните работни задачи се покомплексни и посложени, толку е појакно тимското работење.

¹⁹ Адиџес, И. (1994). Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, семејниот живот, бизнисот и општеството, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 11.

Преку делегирањето се зголемува одговорноста, индивидуата на која ѝ се делегира одредена активност, чувствува голема поврзаност со организацијата, чувствува работно задоволство, што претставува дел од севкупниот работен процес и има голема мотивираност во извршувањето на задачите.

Всушност, делегирањето е поврзано со донесување правилни одлуки за пренесување на авторитет на менаџирање на личноста.

Донесување на одлука претставува процес кој е испреплетен во целокупниот работен процес, му го наложува правото на вработениот да донесува конкретни одлуки, кои во одредени моменти се и неопходни.

Процесот на донесување правилни одлуки, односно, процесот за делегирање на овластувања и одговорности за изнаоѓање решенија во одредени ситуации и за одредени проблем, треба да се сфатат и како динамички процеси кои се насочени кон постигнување поуспешни резултати на работењето.

Литература:

- [1] Адигес, И. (1994). Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството, Скопје: ДЕТРА центар.
- [2] Bobinski, D. (2004). Three keys to finding good managers, Retrieved from: <http://www.management-issues.com/opinion/1491/three-keys-to-finding-good-managers>;
- [3] V. H. Vroom and Arthur G. Jago, The new leadership: Managing Participation in Organizations (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988;
- [4] Victor H. Vroom, Leadership and Decision – Making Process, Organizational Dynamics 28, no 4 (Spring 2000);
- [5] Кралев, Т. (1996). Основи на менаџмент, Скопје: ЦИМ;
- [6] Mintzberg, Henri: The nature of managerial work, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980;
- [7] Мицески, Т. (2009). Менаџмент, УГД Економски факултет - Штип;
- [8] Петковски, К. & Алексова, М. (2004). Водење на динамично училиште, Биро за развој на образованието, Скопје;
- [9] Петковски, К. & Јанкуловска, П. (2006). Деловно комуницирање - умешност во комуницирањето, ИРИС-Р, Струга;
- [10] Петковски, К. (1999). Менаџмент во училиште, Просветен работник, Скопје;
- [11] Шуклев, Б. (2004). Менаџмент, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, стр. 15;
- [12] Шуковиќ, проф. д-р Филип, „Психологија организација“, Привредни преглед, Београд 1989 год.



КОНЕЧЕН РЕВИЗОРСКИ ИЗВЕШТАЈ

Александра Јанчева¹ Катерина Боковска ²,

¹Студент на постдипломски студии на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Крсте Мисирков 10, Штип, Македонија,
aleksandra.janceva@yahoo.com

²Студент на постдипломски студии на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Крсте Мисирков 10, Штип, Македонија,
katerina_bojkovska@live.com

Апстракт

Од појавувањето па сè до денес, со ревизијата на финансиските извештаи на деловните субјекти извршена од страна на независен надворешен ревизор, се подига кредитibilitетот и довербата за вистинитоста и точноста на информациите презентирани во финансиските извештаи. Бенефитот од ревизијата е што обезбедува уверување дека менаџментот на компанијата има обезбедено „вистински и објективен“ пристап при утврдувањето на финансиските резултати и состојби на деловниот субјект чии финансиски извештаи се предмет на ревизија – ентитет на ревизија. Ревизијата овозможува градење на доверба меѓу оние кои управуваат со деловниот субјект и оние кои го поседуваат - акционерите.

Ревизијата, подразбира примена на ревизорски постапки и техники кои ревизорот ги користи за да обезбеди достатен и соодветен ревизорски доказ кој ќе биде основа за оформување на ревизорско мислење дали финансиските извештаи содржат или не содржат материјално значајни пропусти и грешки. Во таа насока е и примената на концептот на материјалност за да се утврди нивото на материјалност на информациите кои влијаат врз одлуките на стейкхолдерите.

Клучни зборови: *ревизор, ревизорско мислење, ревизорски доказ, ревизорски техники, материјалност, ревизорски ризик.*

FINAL AUDIT REPORT

Aleksandra Janceva¹ Katerina Bojkovska ²

Postgraduate student at Faculty of Economics, "Goce Delcev" University, Stip, Macedonia
aleksandra.janceva@yahoo.com

Postgraduate student at Faculty of Economics, "Goce Delcev" University, Stip, Macedonia
katerina_bojkovska@live.com

Abstract

Since its inception, the audit of the financial statements of businesses has been conducted by an independent external auditor, increasing the credibility and trustworthiness of the information presented in the financial statements. The benefit of an audit is that it assures that the management of the company has provided a "true and objective" approach in determining the financial results and balances of the entity whose financial statements are audited - the audited entity. Auditing allows for building trust between those who manage the business and those who own it - shareholders.

An audit involves applying the audit procedures and techniques used by the auditor to provide sufficient and appropriate audit evidence that will serve as the basis for forming an audit opinion whether or not the financial statements contain materially significant omissions and errors. In this respect is the application of the concept of materiality to determine the level of materiality of the information that influences the decisions of the stakeholders.

Keywords: *auditor, audit opinion, audit evidence, audit techniques, materiality, audit risk.*

1. Вовед

Ревизија се врши од страна на физички лица овластени ревизори, кои вршат преглед и оценка на професионален начин, на информациите кои се презентирани во финансиските извештаи на одреден ентитет, користејќи специфични техники и постапки, со цел да обезбедат достатен и соодветен ревизорски доказ, за да издадат *Извештај за извршената ревизија* со независно ревизорско мислење, користејќи ги критериумите за евалуација кои произлегуваат од законските прописи или од добрата практика, широко признати во работењето на ентитетот.

Со децении, независната ревизија е клучен елемент на рамката на мерки кои придонесуваат кон подигање на довербата на акционерите и инвеститорите на поединечните компании и пазарите на капитал во целина. Ова произлегува од фактот што секоја активност превземена од страна на акционерите и инвеститорите ќе зависи од квалитетот на добиените финансиски информации од страна на котираните компании.

Постоечките акционери, потенцијалите инвеститори и другите корисници на финансиските извештаи сакаат да го намалат степенот на неизвесност во нивните одлуки преку барањето на информации кои ги сметаат за релевантни и доверливи. Постигнувањето на висок квалитет во финансиското известување зависи од законодавната инфраструктура за финансиското известување која се применува во националната економија за таа цел. Подеднакво високиот квалитет во финансиското известување зависи и од одлуките на оние кои во рамките на ентитетите ја носат одговорноста за финансиското известување – раководството и оние кои се задолжени за управувањето.

Независните ревизори играат значајна улога во поддржувањето на квалитетот на финансиското известување ширум светот, без оглед на тоа дали се работи за пазарите на капитал, јавниот сектор или приватниот сектор. Современата правна доктрина и професионална регулатива во светот го проширува концептот на одговорноста на ревизорот за финансиските извештаи, пред сè на обврската на ревизорите, како столбови на економската стабилност на општеството, да го штитат широкиот јавен интерес. Поради тоа, јасно се доаѓа до заклучок дека мислењето на ревизорот е единствениот и вистински дополнителен кредибилитет кој им се дава на предметните финансиски извештаи.

Целта на ревизијата на финансиските извештаи е на ревизорот да му овозможи да изрази мислење за тоа дали финансиските извештаи се подготвени, од сите значајни аспекти, во согласност со идентификуваната рамка за финансиско известување. Ревизорот се фокусира на прибирање и оценка на доволно компетентни докази, што подоцна ќе му послужат на ревизорот како солидна основа за формирање објективно, компетентно и независно мислење, изразено во форма на извештај за извршената ревизија.

Според Комитетот за меѓународни сметководствени стандарди, во Рамката за изготвување и презентација на финансиските извештаи **„информацијата е материјално значајна доколку нејзиното изоставање или погрешно прикажување може да влијае врз економските одлуки на корисниците донесени врз основа на финансиските извештаи“**. Значајноста зависи од големината на ставката или грешката, проценета во околностите типични за нејзиното изоставање или погрешно прикажување. Значајноста повеќе претставува праг или точка на пресек, отколку примарна квалитативна карактеристика, којашто информацијата мора да ја поседува како корисна⁶.

Прашањето за тоа што е значајно, е прашање на професионално расудување на ревизорот. Ова значи дека двајца ревизори можат да утврдат различно ниво на значајност за еден ист клиент. Меѓународните ревизорски стандарди не даваат упатство

за определување на износот на значајноста, затоа ревизорските фирми воспоставуваат свои политики за утврдување на износот на значајноста, со користење на различни техники, табели, формули, како и правила на палецот.

Грешките во презентирањето на информациите, што се сметаат за материјално значајни за финансиските извештаи, ревизорот ги определува посебно за секој клиент, земајќи го предвид погрешно презентираниот поединечен или кумулативен износ во базичните финансиски извештаи, што може да има сигнификантно влијание врз одлучувањето на сопственикот на капиталот, менаџментот и другите корисници на информациите содржани во ревидираните извештаи.

Значајноста се проценува од аспект на потенцијалното влијание на погрешните прикажувања врз одлуките на разумните корисници на финансиските извештаи. Значи, ревизорот прави проценка на износот на погрешни прикажувања кои можат да влијаат врз одлуките на разумните корисници.

Концептот на материјалност (значајност) се зема предвид од страна на ревизорот при планирање на природата, временскиот распоред и опсегот на ревизорските постапки (при планирање на ревизијата) и при вреднување на резултатите од ревизијата. Постои непосредна поврзаност помеѓу концептот на материјалност (значајност) и проблематиката на ревизорскиот ризик и има третман на еден од најзначајните и најкомплексните сегменти на ревизорската професија. При вршењето на ревизијата, ревизорот треба да ја разгледа значајноста и нејзиниот однос со ревизорскиот ризик.

Концептот на материјалност претпоставува во сите сегменти на ревизијата едновременно да се води сметка за сеопфатноста и рационалноста на постапките, и тоа не само во фазата на планирањето на активностите, проверка на постоењето и функционирањето на сметководствените интерни контроли, проверка на билансните податоци, туку и во фазата на оформувањето и изразувањето на мислењето за реалноста и објективноста на основните финансиски извештаи.

При обликувањето на ревизорскиот план, ревизорот утврдува прелиминарно прифатливо ниво на значајност со помош на кое ќе ги открие квантитативно значајните погрешни прикажувања. Треба да се земат предвид и износот (квантитетот) и природата (квалитетот) на погрешните прикажувања. Ова значи дека, иако некое погрешно прикажување може да биде незначајно по квантитет, сепак неговите квалитативни карактеристики можат да имаат значаен ефект врз корисниците на финансиските извештаи. Иако износот на незаконското плаќање може да биде мал, односно безначаен за финансиските извештаи од квантитативен аспект, обелоденувањето на незаконската трансакција може да резултира со губење на договорот и пенали кои можат да бидат значајни.

Со децении независната ревизија е клучен елемент на рамката на мерки кои придонесуваат кон подигање на довербата на акционерите и инвеститорите во поединечните компании и пазарите на капитал во целина. Ова произлегува од фактот што секоја активност превземена од страна на акционерите и инвеститорите ќе зависи од квалитетот на добиените финансиски информации од страна на котираните компании.

Постоечките акционери, потенцијалните инвеститори и другите корисници на информациите презентирани во финансиските извештаи, сакаат да го намалат степенот на неизвесност во нивните одлуки преку барањето на информации кои ги сметаат за релевантни и доверливи. Постигнувањето на висок квалитет во финансиското известување зависи од законодавната инфраструктура за финансиското известување која се применува во националната економија за таа цел.

Подеднакво високиот квалитет во финансиското известување зависи и од одлуките на оние кои во рамките на ентитетите ја носат одговорноста за финансиското известување – раководството и оние кои се задолжени за управувањето.

Независните ревизори играат значајна улога во поддржувањето на квалитетот на финансиското известување ширум светот, без оглед дали се работи за пазарите на капитал, јавниот сектор или приватниот сектор. Современата правна доктрина и професионална регулатива во светот го проширува концептот на одговорноста на ревизорот за финансиските извештаи, пред сè на обврската на ревизорите, како столбови на економската стабилност на општеството, да го штитат широкиот јавен интерес. Поради тоа, јасно се доаѓа до заклучок дека мислењето на ревизорот е единствениот и вистински доролнителен кредибилитет кој им се дава на предметните финансиски извештаи.

Целта на ревизијата на финансиските извештаи е на ревизорот да му овозможи да изрази мислење за тоа дали финансиските извештаи се подготвени, од сите значајни аспекти, во согласност со идентификуваната рамка за финансиско известување. Ревизорот се фокусира на прибирање и оценка на доволно компетентни докази, што подоцна ќе му послужат на ревизорот како солидна основа за формирање објективно, компетентно и независно мислење, изразено во форма на извештај за извршената ревизија.

2. Основни елементи на ревизорскиот извештај

Ревизијата на финансиските извештаи е сложен процес кој опфаќа повеќе фази и елементи за на крај да се напише ревизорски извештај како краен продукт на извршената ревизија каде се елаборира самиот процес и резултатите добиени од ревизијата. Карактеристично е да се напомене дека, во зависност од големината на деловниот субјект и неговата дејност, зависи ревизорскиот извештај и тимот кој ќе работи на ревизија. Исто така, треба да се напомене дека пред да се започне со пишување на ревизорски извештај и ревизорско мислење, се дискутира за сите проблеми кои се појавиле во текот на ревизијата, за на крај да се даде мислење за објективноста и точноста на финансиските извештаи.

Како основни делови на ревизорскиот извештај можат да се издиференцираат следниве:

- Воведен дел;
- Аналитички дел и
- Завршен дел (параграф на мислење).

Воведниот дел ги содржи: називот на деловниот субјект - клиент, датум, односно период на кој се однесуваат финансиските извештаи, а се истакнува и тоа дека сметководствените извештаи се прегледани од страна на ревизорот кои имаат одговорност да изразат свое мислење за нив. Од друга страна, аналитичкиот дел или параграфот на обемот содржи опис на планирањето на ревизијата и природата на применетите ревизорски постапки. Во овој дел се опишува природата на ревизијата и се акцентира дека таа се врши согласно општоприфатените стандарди за ревизија. Исто така, се нагласува дека ревизијата не може да обезбеди апсолутно уверување, туку високо уверување дека рвидираните финансиски извештаи се ослободени од материјални погрешни прикажувања. Во тој контекст, потребно е да се напомене дека ревизорот не може да ја гарантира асолутната точност на финансиските извештаи, бидејќи тие не вршат целосно и детално испитување на сите трансакции, како и практичната ограниченост на времето и трошоците за ревизијата. На крај на ревизорскиот извештај е завршниот дел во кој се изразува мислењето на ревизорот за објективноста и точноста на билансните позиции кои се прикажани во финансиските извештаи.

3. Ревизорски извештај и видови ревизорски мислења

Ревизорскиот извештај треба да содржи јасно изразено мислење за финансиските извештаи. Мислењето на ревизорот за комплетен сет финансиски извештаи изготвени во

согласност со рамката за општа намена, кои се дизајнирани да обезбедат објективна презентација укажува дали финансиските извештаи **даваат вистинска и објективна слика** или **се подготвени објективно, во сите материјални аспекти**, во согласност со применливата рамка за финансиско известување.

Ревизорот треба да ги оцени заклучоците кои тој ги извлекол од евиденцијата која ја обезбедил како основа за формирање на мислењето за финансиски извештаи.

Менаџментот на деловниот субјект е одговорен за подготовка на финансиските извештаи, а одговорноста на ревизорот се сведува на изразување мислење со определен степен на сигурност дека финансиските извештаи во целина не содржат материјално значајни грешки, било да се работи за случајни грешки или намерно погрешно прикажување на податоците, дека финансиските извештаи реално ја прикажуваат состојбата на деловниот субјект и се изработени сопоред применливата рамка за финансиско известување.

Целта на спроведување на ревизија е на крајот ревизорот да може да подготви ревизорски извештај каде ќе го искаже своето мислење. Постојат повеќе видови на ревизорски мислења. Ревизорскиот извештај во кој ревизорот заклучил дека финансиските извештаи даваат вистинска и објективна слика согласно со утврдена рамка за известување, претставува позитивен ревизорски извештај или извештај кој содржи **мислење без резерва**. Ова е најчеста варијанта на ревизорски извештај. Ревизорот го издава само кога е сигурен дека сметководствените искази на реален начин и непристрасно ја прикажуваат финансиската состојба на деловниот субјект, а финансиските извештаи се составени согласно сметководствените стандарди и важечките сметководствени прописи¹.

Доколку постои ограничување во делокругот на ревизорска работа и несогласување со менаџментот во врска со прифаќање на одредени сметководствени политики и методот на нивна примена, ревизорот може да не биде во состојба да издаде мислење без резерва. Во вакви околности ревизорот изразува мислење кое се разликува од мислењето без резерва и е потребно во извештајот да се вклучи јасен опис на сите поделни причини. Постојат следниве видови на модифицирано мислење:

- Мислење со резерва или квалификувано (условено) мислење;
- Воздржување од мислење и
- Негативно неповолно мислење.

Ревизорот ќе изрази негативно мислење кога и после собирањето доволно соодветни ревизорски докази, ќе заклучи дека погрешното прикажување на финансиските извештаи е значајно и релевантно. Ревизорскиот извештај кој содржин негативно мислење се издава кога ефектот од несогласувањето е значаен за финансиските извештаи и ревизорот мора да собере доволно докази со кои ќе го оправда изнесеното мислење. Ваквите мислења ретко се јавуваат во практиката бидејќи ревизорот навреме ги запознава клиентите за недоследностите на раководството и истите ги прифаќа и благовремено ги отстранува.

Ревизорот се воздржува од давање мислење за реалноста и објективноста на информациите во финансиските извештаи, кога не е во можност да собере доволно соодветни ревизорски докази на кои ќе го заснова своето мислење и ќе заклучи дека можното влијание на неоткриеното погрешно прикажување на финансиските извештаи доколку ги има, би било материјално значајно и релевантно. Ќе се воздржи од давање мислење за финансиските извештаи поради потенцијално влијание на неизвесностите и нивниот кумулативен ефект на финансиските извештаи.

¹ Ацески, Б., Трајкоски, Б., 2004, Интерна и екстерна ревизија, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Економски факултет - Прилеп,

4. Извештај во опширна форма

Ревизорскиот извештај во опширна форма, покрај основните елементи, содржи и други податоци како што се:

- Податоци за договорот, извршителот и времето на извршување;
- Општи податоци за деловниот субјект: назив, статус, големина и дејност;
- Наодот на ревизорот со детален опис на извршување на ревизијата;
- Предлози за унапредување на работата;
- Рекапитулација, односно збиен преглед за сите предности и недостатоци утврдени во постапката на ревизијата и
- Ревизорски докази, записници, документација, анализи и други прилози.

Ако во текот на спроведување на ревизијата се утврдат одредени незаконитости, неправилности и други констатации во работењето на деловниот субјект кои имаат влијание врз објективноста и вистинитоста на прикажаните податоци во финансиските извештаи, ревизорот треба да ги обелодени и на соодветен начин да ги прикаже во ревизорскиот извештај. Утврдените наоди ревизорот треба да ги систематизира и да ги прикаже по основни категории кои ќе бидат лесно разбирливи и поткрепени со ревизорски докази. Доколку се утврдат позначајни незаконитости и неправилности во работењето на деловниот субјект, треба да се даде кратко образложение со наведување на законските и други прописи кои не се применувале и да се даде јасна и концизна препорака за спроведување на одредени постапки од деловниот субјект кој е предмет на ревизија.

Ревизорскиот извештај треба да се базира на факти, а не на субјективни коментари на ревизорот. Ревизорскиот извештај може да биде дополнет со давање пасуси во кои се изнесени одредени прашања или неизвесности кои не влијаат на финансиските извештаи и кои најчесто се прикажуваат во образложенијата кон финансиските извештаи. Во посебен пасус се изнесува и информацијата за преземени или непреземени мерки од страна на деловниот субјект по основа на препораки дадени во ревизорскиот извештај.

4.1 Фактори кои што не влијаат врз мислењето на ревизорот

Ревизорите во текот на ревизорскиот процес може да воочат одредени недостатоци и пропуст во финансиските извештаи на деловниот субјект кои не влијаат на квалитетот на одлуките кои ги донесуваат корисниците на финансиските извештаи. Ревизорите треба да го известат менаџментот за овие недостатоци или да ги нагласат во ревизорскиот извештај, односно да извршат модификација на ревизорскиот извештај.

Модифицирањето на ревизорскиот извештај може да се изврши со додавање пасуси во кои се нагласени одредени прашања кои влијаат на финансиските извештаи, но не влијаат врз мислењето на ревизорот. Ваквата модификација на ревизорски извештаи се врши со додавање на пасус и тоа во оние случаи кога ревизорот мисли дека постои значајна неизвесност чие решавање зависи од некои идни настани кои можат да влијаат врз финансиските извештаи².

Во ревизорскиот извештај важно е ревизорот прашањата кои сака да ги нагласи, најпрво внимателно да ги специфицира за да не се добие впечаток дека се работи за условен извештај³. Ако ревизорот се согласува дека во финансиските извештаи потполно ги обелоденуваат фактите, а само сака на нешто да го сврти вниманието на акционерите и другите корисници, тој тие поединости ги изнесува во одделна точка на извештајот без резерви.

2 Министерство за финансии на Р. Македонија, „Прирачник за ревизија“, Скопје, 2004, стр. 125.

3. Димитрова, Јанка, „Ревизија (теоретски и практични аспекти)“, Штип, 2013 година, стр. 99.

4.2 Фактори кои што влијаат врз мислењето на ревизорот

Основна цел на ревизијата на финансиските извештаи е да се даде мислење за точноста и објективноста на финансискиот извештај. Притоа, мислењето претставува заклучок во писмена форма, даден од страна на ревизорот за финансиските извештаи. Ревизорското мислење обично има стандарден формат, а содржината на мислењето треба недвосмислено да покаже мислење на ревизорот за објективноста и точноста на билансните ставки внесени во финансиските извештаи.

Врз мислењето на ревизорот можат да влијаат повеќе фактори кои повеќе или помалку го условуваат крајниот заклучок, односно мислење на ревизорот. Имено, во ревизорската теорија и практика постојат четири видови на мислење кои ревизорот може да ги донесе и тоа⁴:

- Безусловно или позитивно мислење (мислење без резерва или забелешки), т.е. безусловна потврда на финансиските извештаи;
- Мислење со резерва;
- Негативно мислење и
- Воздржување од мислење.

Карактеристично е да се напомене дека за секој вид на мислење влијаат одредени фактори кои го наведуваат ревизорот да го даде тој вид мислење. Имено, најчеста варијанта на изразување мислење во ревизорскиот извештај е безусловно, што е потврда на веродостојноста на финансиските извештаи. Ваквото потврдно мислење, без напомена или резерва, значи дека тоа не содржи никакви забелешки или ограничувања, а ревизорот го издава само кога е уверен дека сметководствените искази на реален и чесен начин, правилно, непристрасно ја прикажуваат финансиската состојба и резултатите на работењето на деловниот субјект дека финансиските извештаи се составени во согласност со конзистентна применета сметководствена политика и важечки сметководствени прописи.

Извештајот во кој ревизорите не ставаат никаков приговор, е тип на извештај кој го сака клиентот и кој го преферираат ревизорите. Притоа, врз давањето на позитивното мислење од страна на ревизорот влијаат најразлични фактори од кои најспецифични се следните⁵:

- Финансиските извештаи се подготвени со користење на прифатлива сметководствена основа и политики, кои доследно се преименувани;
- Извештаите се во согласност со законските барања и соодветни прописи;
- Состојбите презентирани во финансиските извештаи се доследни на знаењето што го има ревизорот за субјектот, кој е предмет на ревизија;
- Постои соодветно објаснување на сите материјални ставки, кои се однесуваат на финансиските извештаи.

Исто така, позитивно мислење се дава доколку се исполнети и следниве услови⁶:

- Ревизијата е спроведена и сите докази, за кои реално се очекува дека се на располагање, се добиени и оценети;
- Финансиските извештаи се подготвени и прикажани, во согласност со соодветните барања за известувања и важечките законски прописи;

⁴ Димитрова, Јанка, „Ревизија (теоретски и практични аспекти)“, Штип, 2013 година, стр. 103.

⁵ Димитрова, Јанка, „Ревизија (теоретски и практични аспекти)“, Штип, 2013 година, стр. 108.

⁶ Димитрова, Јанка, „Ревизија (теоретски и практични аспекти)“, Штип, 2013 година, стр. 112.

- Немало неизбежни неизвесности или околности, кои влијаеле врз финансиските извештаи.

При давањето позитивно мислење исто така треба да се напомене и тоа дека, доколку ревизорите воочат ситни неправилности, недостатоци и пропусти во финансиските извештаи или во окружувањето на деловниот субјект што не влијаат на квалитетот на одлуките кои ги донесуваат корисниците на финансиските извештаи, тие треба да му го свртат вниманието на менаџментот на воочените грешки и евентуално да ги нагласат во ревизорскиот извештај. Притоа, многу е битно ревизорот внимателно да ги специфицира прашањата што сака да ги нагласи, за да не се стекне впечаток дека се работи за условен извештај.

Доколку ревизот не сака да изрази резерва во однос на извештајот на ревизијата, туку само сака на нешто да го сврти вниманието на акционерите и останатите корисници, тој, тие поединости ги изнесува во посебна точка од извештајот без резерва. Тоа значи дека ревизорот се согласува дека финансиските извештаи потполно ги обелоденуваат фактите, но сака да сврти внимание на околностите што можат да влијаат на валидноста на претпоставките на кои се засноваат финансиските извештаи.

Од друга страна, ревизорот може да изрази мислење со резерва кога ревизорот заклучува дека не може да изрази мислење без резерва, но кога ефектот на какво било несогласување со менаџментот или ограничување на делокругот не е толку материјално значаен или распространет да наметнува воздржаност од давање мислење или негативно мислење. Мислење со резерва треба да се изрази со зборовите „освен за ефектите на прашањата“ за кои се однесува резервата. Мислењето со резерва подразбира дека финансиските извештаи, освен за наведените неправилности и ограничувања, се правилно прикажани и дека кореспондира со законите и општоприфатените сметководствени принципи.

Во тој контекст, потребно е да се истакне дека како фактори кои влијаат за изразување на мислење со резерва се следните⁷:

- дека финансиските извештаи наведуваат на погрешни заклучоци
- или се непотполни.

Четврти тип на мислење е воздржување од давање на мислење. Овој тип на мислење се дава кога ревизорот не може да ги прифати ограничувањата кои што постоја во фазата на ревизија на финансиските извештаи. Имено, ограничувањето на делокругот на работа на ревизорот од страна на деловниот субјект претставува значаен фактор кој влијае на воздржување на ревизорт од давање на мислење.

Притоа, ревизорот не би прифатил ангажман за ревизија со кој е оневозможено исполнување на неговите законски прописи и обврски. Ограничувањето на делокругот може да биде наметнато од околностите (на пример, кога временскиот распоред на наменување е таков што ревизорот не е во можност да присуствува на физичкиот попис на залихите). Тоа може, исто така, да се јави кога, според мислењето на ревизорот, сметководствените евиденции на деловниот субјект не се адекватни или кога ревизорот не е во можност да ја врши ревизорската постапка сметана за пожелна. Во вакви околности, ревизорот треба да спроведе разумни алтернативни постапки за да добие достатен и соодветен ревизорски доказ како основа на мислењето без резерва.

Кога постои ограничување на делокругот на работа на ревизорот кое бара изразување на мислење со резерва или воздржување од давање на мислење, извештајот на ревизорот треба да го опише ограничувањето и да укаже на можните исправки на финансиските извештаи кои би можеле да бидат утврдени како неопходни доколку ограничувањето не постои. Значи, воздржување од мислење не се однесува на заклучок

⁷ Димитрова, Јанка, „Ревизија (теоретски и практични аспекти)“, Штип, 2013 година, стр. 113.

на финансискиот извештај, туку на условите на изведување на ревизијата. Имено, во текот на ревизијата може да се случи клиентот да му наметне на ревизорот ограничувања и рестрикции на пристапот на некои информации, па ревизорот е принуден да се откаже од давање на мислење. Притоа, карактеристично е да се напомене и тоа дека воздржување на ревизорот од давање на мислење во ревизорскиот извештај не смее да се користи како избегнување на негативно мислење. Овој вид на мислење се користи кога ревизорот не е во состојба да обезбеди соодветни ревизорски докази. Притоа, потребно е да се напомене и тоа дека формулацијата од воздржување од давање на мислење, дава јасно до знаење дека не може да се даде мислење, јасно и коцизно се наведени сите неизвесни прашања.

- Ревизорот не може да формира мислење за некоја позиција на финасиските извештаи поради ограничување на обемот на ревизијата и
- Ревизорот не се согласува со износите прикажани во билансот како последица на конзистентна примена на сметководствена политика и стандарди пропишани со закони и други прописи.

Како трет тип на мислење може да се истакне изразување на негативно мислење и тоа доколку наведените неусогласувања и недоследности станат фундаментални и доведат до неточност на финансиските извештаи. Притоа, ревизорот мора да собере доволно докази за оправдување на таквото мислење. Негатиното мислење кое ретко се јавува во ревизорската практика, треба да се изрази кога ефектот од неусогласувањето е толку материјално значајно и распространето во финансиските извештаи што ревизорот заклучува дека резерва во извештајот не одговара за да го обелодени фактот

4.3 Околности што можат да доведат до мислење поинакво од мислењето без резерва

Околности кои можат да влијаат за изразување на мислење поинакво од мислењето без резерва се следниве:

- Ограничувања на делокругот на работа на ревизорот, што може да доведе до изразување со резерва или воздржување од изразување на мислење;
- Доколку постои несогласување со раководството на деловниот субјект во врска со прифатливоста на избраните сметководствени политики, методот на нивна примена и прифатливоста на обелоденувањето на финансиски извештаи, што може да доведе до изразување на мислење со резерва или негативно мислење.

Материјално погрешно прикажување на финансиските извештаи најчесто произлегува од:

Соодветноста на сметководствените политики. Материјално погрешни прикажувања произлегуваат кога избраните сметководствени политики не се конзистентни со применлива рамка на финансиско известување и кога финансиските извештаи не ги претставуваат основните трансакции и настани на начин на кој се постигнува објективно презентирање.

Примена на сметководствени политики. Материјално погрешно прикажување произлегува кога раководството не ги применува избраните сметководствени политики доследно на рамката за финансиско известување и како резултат на методот на примена на избраните сметководствени политики (пр., ненамерни грешки во примената).

Соодветноста или адекватноста на обелоденувањата во финансиските извештаи не ги вклучуваат сите обелоденувања кои се задолжителни, согласно применливата рамка на финансиско известување, кога изнесените обелоденувања во финансиските

извештаи не се во согласност со применливата рамка на финансиско известување и кога финансиските извештаи не ги изнесуваат обелоденувањата кои се неопходни да се постигне објективно презентирање.

Ограничувањата на делокругот на ревизијата или неможноста да се приберат доволно соодветни ревизорски докази. Доколку ревизорот смета дека дошло до ограничување на делокругот на работа која тој планирал да ја изврши при спроведувањето на ревизијата, тој треба да го опише ограничувањето. Ограничувањето може да доведе до искажување мислење со резерва или негативно мислење. Ревизорот не е во можност да прибави доволно ревизорски докази поради:

- Околности кои се надвор од контрола на деловниот субјект (сметководствена евиденција на деловниот субјект може да биде уништена или запленета);
- Оклоности кои се однесуваат на природата и временскиот распоред на работа на ревизорот;
- Ограничувања кои се наметнати од раководството (раководството може да го спречува ревизорот да го набљудува физичкиот попис или да го спречува ревизорот да бара дополнителни конфирмации за одредени салда на сметки).

Заклучок

Целта на спроведување на ревизија е ревизорот да може да подготви ревизорски извештај каде ќе го искаже своето мислење. Постојат повеќе видови на ревизорски мислења. Ревизорскиот извештај во кој ревизорот заклучил дека финансиските извештаи даваат вистинска и објективна слика согласно со утврдена рамка за известување, претставува позитивен ревизорски извештај или извештај кој содржи **мислење без резерва**. Ова е најчеста варијанта на ревизорски извештај. Ревизорот го издава само кога е сигурен дека сметководствените искази на реален начин и непристрасно ја прикажуваат финансиската состојба на деловниот субјект, а финансиските извештаи се составени согласно сметководствените стандарди и важечките сметководствени прописи.

Доколку постои ограничување во делокругот на ревизорска работа и несогласување со менаџментот во врска со прифаќање на одредени сметководствени политики и методот на нивна примена, ревизорот може да не биде во состојба да издаде мислење без резерва. Во вакви околности ревизорот изразува мислење кое се разликува од мислењето без резерва и е потребно во извештајот да се вклучи јасен опис на сите поделни причини.

Користена литература:

- [1] ACCA, *Forensic auditing (Relevant to ACCA Qualification Paper P7)*, 2015;
- [2] Ацески, д-р Благоја, Трајкоски, д-р Бранко, *Интерна и екстерна ревизија*, Економски факултет, Прилеп, 2004;
- [3] ACFE, *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse, 2012, Global Fraud Study*, 2013;
- [4] ACFE, *CFE Code of Professional Standards Interpretation and Guidance*, 2013;
- [5] Димитрова, Јанка, Државна ревизија. Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Македонија, 2018;
- [6] Димитрова, Јанка, Интерна ревизија, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2017;
- [7] Димитрова, Јанка, Ревизија (теоретски и практични аспекти), Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2015;
- [8] Димитрова, м-р Јанка, Информативната функција на ревидираните финансиски извештаи при мобилизација на капитал преку емисија на хартии од вредност,

- докторска дисертација, Економски факултет, Прилеп, 2011.
- [9] Димитрова, Јанка, Теоретско-методолошки аспекти на независните ревизорски тестови и нивната функција во имплементирањето на фундаменталните концепти на ревизијата, магистерски труд, Економски факултет, Прилеп, 2005;
 - [10] Прајсвотерхаус, Куперс, Ревизија ДОО (РwC), Тврдења во врска со финансиските извештаи – 2016.
 - [11] Messier, F.W., Glover M.S., Prawitt F.D.: Auditing Assurance, A Systematic Approach, sixth edition, McGraw-Hill, Boston USA, 2008
 - [12] Aleksic d-r Milanka: "Revizija i kontrola", Banja Luka, 2012
 - [13] Меѓународни ревизорски стандарди (Службен весник бр. 92 од 28.10.2005)
 - [14] Напредна ревизија и уверување – АССА, Шесто издание, јануари 2012 год.
 - [15] Закон за ревизија
 - [16] Меѓународни стандарди за ревизија на Меѓународната организација на сметководители (IFAC)
 - [17] Меѓународни стандарди за финансиско известување (ICFI)
 - [18] Tom Lee, *Corporate Audit Theory*, Chapman and Halt, London, 1993, p. 15.



**АНАЛИЗА НА ГЛОБАЛНИТЕ ТРГОВСКИ ТЕКОВИ ЗА ВРЕМЕНСКИОТ ПЕРИОД
2008-2018 ГОДИНА**

проф. д-р Емилија Митева-Кацарски¹, д-р Костадинка Панова²,
проф. д-р Благица Колева³

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

² Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

³ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
blagica.koleva@ugd.edu.mk

Апстракт

Предмет на анализа во овој труд е учеството на поважните групи на производи во структурата на глобалната трговија за временскиот период 2008-2018 година. Резултатите од анализата на глобално ниво укажуваат на намалување на вредноста на извозот на горива и производи од рударство за временскиот период 2008-2018 година, додека зголемување на вредноста на извозот на земјоделски производи и индустриски добра. Анализирани по групи на земји, како најзначаен извозник на поважните групи на производи се јавува Европската унија.

Клучни зборови: глобална трговија, земјоделски производи, индустриски добра, ЕУ.

ANALYSES OF THE GLOBAL TRADE FLOWS FOR THE TIME PERIOD 2008-2018

Associate professor Emilija Miteva-Kacarski¹, PhD Kostadinka Panova²,
Associate professor Blagica Koleva³

¹ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
emilija.miteva@ugd.edu.mk

² Goce Delcev University, Stip, Macedonia
kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

³ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
blagica.koleva@ugd.edu.mk

Abstract

This paper provides an analysis of the participation of major product groups in the structure of global trade. The results of the global analysis indicate a decrease in the value of export of fuels and mining products for the period 2008-2018, while an increase in the value of export of agricultural products and industrial goods. Analyzed by country groups, the European Union appears to be the most important exporter of major product groups.

Key words: global trade, agricultural products, industrial goods, EU.

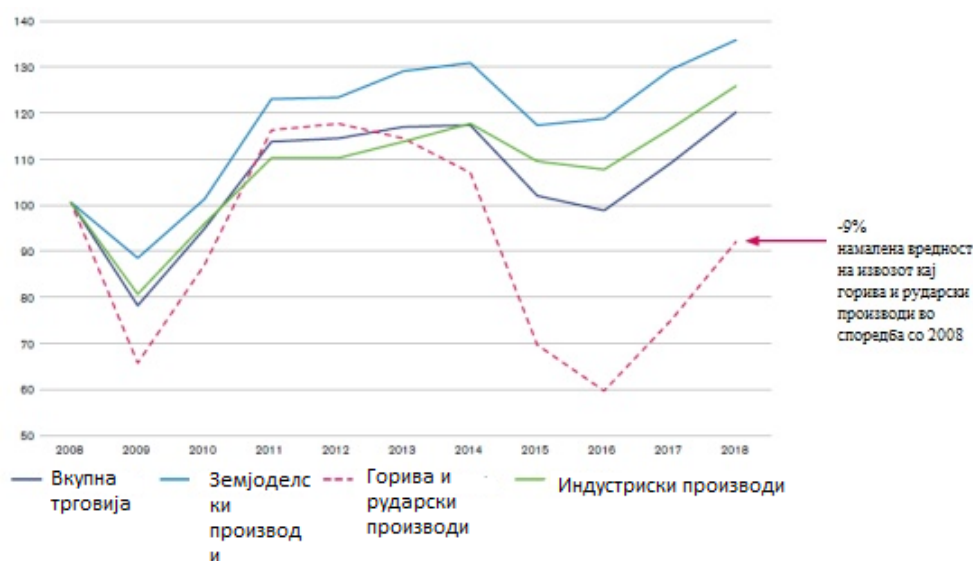
1. Вовед

Обемот на вкупната трговска размена на стоки е зголемен за 3 % во 2018 година, проследен со 2,9 % раст на БДП во истиот период. Од друга страна пак, вредноста на трговијата со стоки е зголемена за 10 % во 2018 година. Зголемувањето на извозот претежно беше детерминирано од високите цени на енергијата, додека пак Азија беше главниот двигател за зголемувањето на глобалниот увоз [8].

Извозот на горива и производи од рударство, индустриски добра и земјоделски производи е зголемен за 23 %, 8 % и 5 % респективно [8]. Извозот од земјите во развој изнесува 8,779 милијарди во 2018 година, од кои 193 милијарди долари беа од најмалку развиените земји. Анализирано по категории на производи, од индустриските добра најголем раст од 4,2 % годишно е евидентен кај фармацевтските производи во временскиот период 2008-2018 година. Извозот на железо и челик е намален за 2,3 % годишно во временскиот период 2008-2018 година.

2. Карактеристики на глобалната трговија со стоки за временскиот период 2008-2018 година

Согласно расположливите податоци, на глобално ниво извозот на стоки е прикажан на Графикон 1:



Графикон 1: Извоз на стоки, по групи на производи, 2008-2018

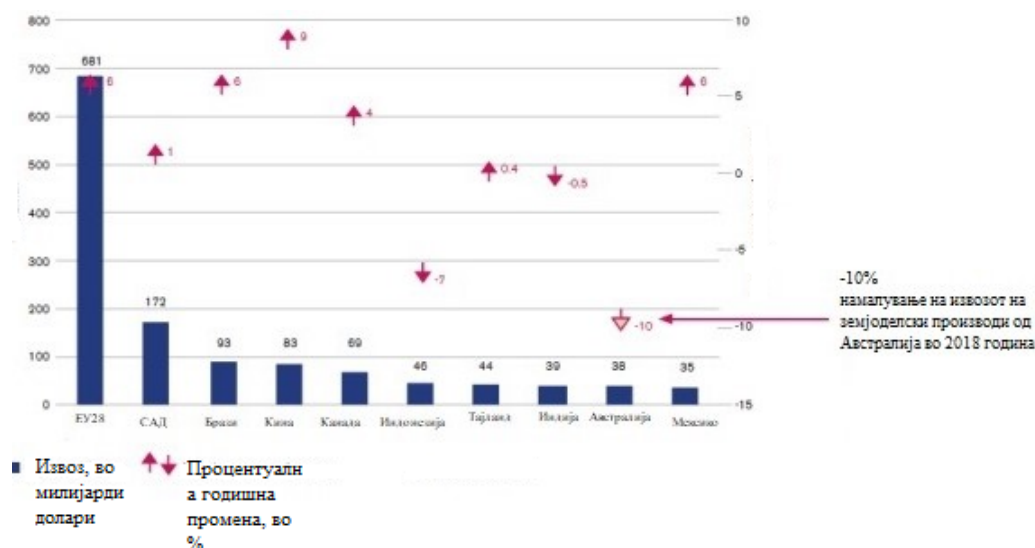
Извор: www.wto.org

Како што може да се види од графиконот, извозот на стоки на глобално ниво е зголемен во просек за 1.8 % годишно во периодот од 2008 до 2018, но извозот на горива и производи од рударство е намален за 0.9 % годишно. Во 2018 година, извозот на горива и производи од рударство изнесува 91 % од нивната вредност во 2008 година. Тоа, пред сè, се должи на комбинацијата на послаба побарувачка и зголемена понуда, што доведува до доведува до намалување на цените на горивата кои во 2018 година беа 33 % под

нивото во однос на 2008 година. Од друга страна пак, извозот на земјоделски производи бележи најголем пораст и тоа 3,1 % годишно и 36 % пораст во однос на 2008 година [8]. Извозот на индустриски добра е зголемен за 28 % во однос на 2008 година. Учеството на индустриските добра во вкупната трговија е зголемено од 66 % во 2008 на 68 % во 2018 година, додека пак учеството на горивата и производите од рударство е намалено од 22 % на 19 %. Учеството пак, на земјоделските производи е зголемено од 8 % на 10% [9].

Од 2016 година, светскиот извоз на сите поважни групи на производи покажува раст: извозот на горива и производи од рударство е зголемен за 23 % од 2017 година, извозот на индустриски добра е зголемен за 8 %, додека пак извозот на земјоделски добра е зголемен за 5 %. Вкупниот извоз на стоки на глобално ниво бележи раст од 10 % од 2017 година.

Најзначајните извозници на земјоделски производи за 2018 година се прикажани на Графикон 2:



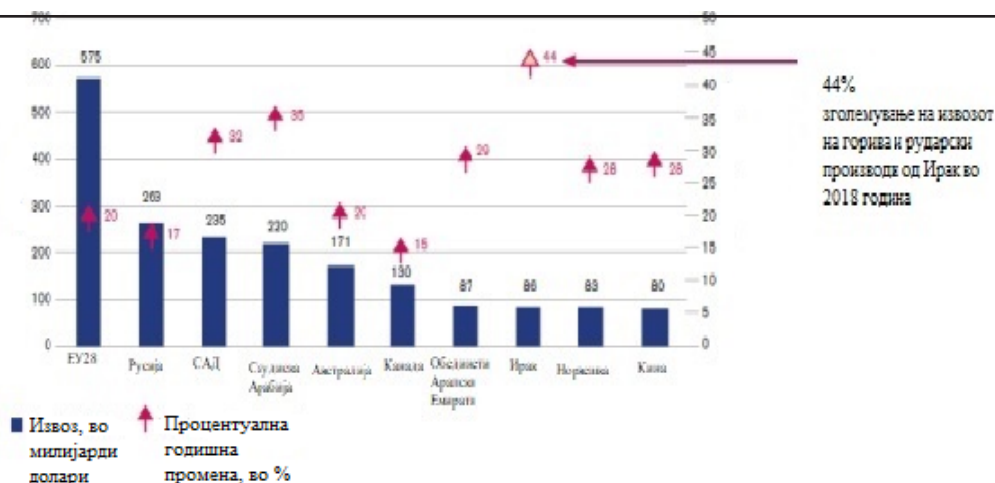
Графикон 2: Најзначајни извозници на земјоделски производи, 2018 година

Извор: https://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/wts2019_e/wts2019chapter04_e.pdf

Во 2018 година, седумте најзначајни извозници на земјоделски производи остануваат непроменети, предводени од Европската унија, Бразил и Кина. Индија се поместува на осмото место, Австралија на деветто, Мексико на десетто, додека пак Аргентина отпаѓа од првите 10.

Најголем пораст на извозот на земјоделски производи во рамките на првите десет извозници е регистриран кај Кина (9 %), Бразил (6 %) и Мексико (6 %), додека пак намалување на извозот е регистрирано кај Австралија (-10 %) и Индонезија (-7 %). Во случајот со Австралија, најголем пад на извозот е евидентен кај пченицата (-34 %) и јачменот (-13 %). Индонезија пак регистрира намалување на извозот на животински или растителни масти (-11 %), како и кај гума и сродни производи (-18 %) [8].

Најзначајните извозници на горива и производи од рударство се прикажани на Графикон 3:



Графикон 3: Најзначајни извозници на горива и производи од рударство, 2018 година
Извор: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019chapter04_e.pdf

Согласно прикажаните податоци, првите десет извозници на горива и производи од рударство бележат зголемување на вредноста на нивниот извоз во 2018 година, продолжувајќи го позитивниот тренд регистриран во 2017 година. Зголемувањето на вредноста на извозот во 2018 година се движи од 17 % (што е случајот со Русија) до 44 % (што е случајот со Ирак). Тоа, пред сè, е детерминирано од растот на цените, при што цените на горивата се зголемени за 27 % во 2017 година [9]. Четири од првите десет извозници (САД, Австралија, Ирак и Кина) ги надминаа вредностите на извозот регистрирани во 2008 година. Првите седум извозници останаа непроменети во 2018 година, предводени од Европската унија, Русија и САД. Ирак ги надмина Норвешка и Кина, искачувајќи се на осмата позиција.

Извозот на индустриски добра по земји е прикажан на Графикон 4:

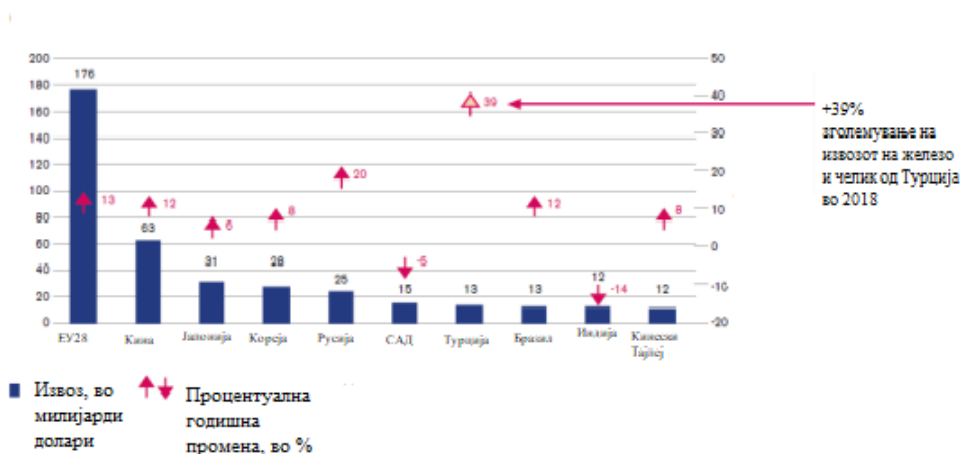


Графикон 4: Најзначајни извозници на индустриски добра, 2018 година
Извор: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019chapter04_e.pdf

Европската унија беше најголем извозник на индустриски добра во 2018 година, со учество во глобалната трговија од 39 % и вредност на извозот од 5.09 трилиони долари (+9 %). На второ место доаѓа Кина со 18 % учество и вредност на извозот од 2.32 трилиони долари (+9 %). САД се на третото место со 9 % учество и вредност на извозот од 1.18 трилиони (+5 %). Јапонија и Република Кореја остануваат на четвртата и петтата позиција, а потоа доаѓаат Хонг Конг (Кина) и Мексико. Кинески Тајпеј го надмина Сингапур искачувајќи се на осмата позиција [8].

Швајцарија влезе во првите 10, надминувајќи ја Канада која се помести на 12-та позиција. Извозот на индустриски добра бележи тренд на зголемување кај сите анализирани извозници, со највисока стапка на раст кај Европската унија (+9.3 %) и Кина (+9,1 %). САД (+4.6 %) и Република Кореја (+3.4 %) имаат најниска стапка на раст. Првите десет извозници сочинуваат 83 % од светскиот извоз на индустриски добра во 2018 година.

Извозот на железо и челик по групи на земји за 2018 година е прикажан на Графикон 5:

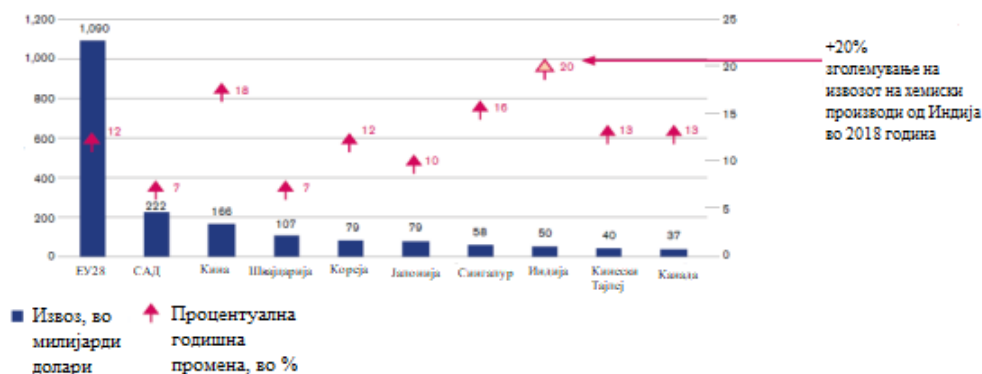


Графикон 5: Најзначајни извозници на железо и челик, 2018 година

Извор: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019chapter04_e.pdf

Податоците од графиконот укажуваат на фактот дека Индија и САД регистрираат пад од 14 % и 5 % респективно во нивниот извоз на железо и челик во 2018 година, но кај останатите извозници е регистрирано зголемување. Највисока стапка на раст е регистрирана кај Турција (39 %) и Руската федерација (20 %). Прворангираните шест извозници остануваат во ист редослед и тоа ЕУ на прво место (38 % учество во светскиот извоз), Кина на второ (14 % учество во светскиот извоз) и Јапонија на трето место (7 % учество во светскиот извоз) [9]. Турција се искачи за три места на седмата позиција, додека Индија падна од седмата на деветтата позиција. Кинески Тајпеј пак, се помести до деветтото на десеттото место. Првите десет извозници учествуваат со 83 % во светскиот извоз во 2018 година.

Извозот на хемиски производи по групи на земји за 2018 година е прикажан на Графикон 6:



Графикон 6: Најзначајни извозници на хемиски производи, 2018 година

Извор: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019chapter04_e.pdf

Првите десет извозници на хемиски производи, предводени од Европската унија и САД остануваат со ист редослед и во 2018 година, со исклучок на Република Кореја која ја престижна Јапонија и се искачи на петтата позиција. Кај сите анализирани извозници е регистриран раст и тоа почнувајќи од 7 % (САД и Швајцарија) до 20 % (во случајот со Индија). Индија регистрира зголемување во однос на Кина (+72 %), додека Индонезија (+55 %) и Бразил (+37 %). Европската унија учествуваше со 49 % во светскиот извоз на хемиски производи во 2018, проследена со САД (10 %) и Кина (7 %) [8]. Резимирано, првите десет извозници учествуваа со 87 % во вкупниот извоз на хемиски производи во 2018 година.

3. Заклучок

Извозот на стоки на глобално ниво е зголемен во просек за 1,8 % годишно во периодот од 2008 до 2018. Анализирани по групи на производи, извозот на горива и производи од рударство е намален за 0,9 % годишно, додека пак извозот на земјоделски производи бележи најголем пораст и тоа 3,1 % годишно и 36 % пораст во однос на 2008 година. Извозот на индустриски добра е зголемен за 28 % во однос на 2008 година.

Анализирани по групи на земји, во 2018 година, седумте најзначајни извозници на земјоделски производи остануваат непроменети, предводени од Европската унија, Бразил и Кина. Индија се поместува на осмото место, Австралија на деветто, Мексико на десетто, додека пак Аргентина отпаѓа од првите 10. Во однос на извозот на горива и производи од рударство, првите седум извозници останаа непроменети во 2018 година, предводени од Европската унија, Русија и САД. Ирак ги надмина Норвешка и Кина, искачувајќи се на осмата позиција. Извозот на индустриски добра бележи тренд на зголемување кај сите анализирани извозници, со највисока стапка на раст кај Европската унија (+9,3 %) и Кина (+9,1 %). САД (+4,6 %) и Република Кореја (+3,4 %) имаат најниска стапка на раст. Првите десет извозници сочинуваат 83 % од светскиот извоз на индустриски добра во 2018 година.

Прворангираните шест извозници остануваат во ист редослед и тоа: ЕУ на прво место (38 % учество во светскиот извоз), Кина на второ (14 % учество во светскиот извоз) и Јапонија на трето место (7 % учество во светскиот извоз) при извозот на железо и челик. И при извозот на хемиски производи првите десет извозници, предводени од Европската унија и САД остануваат со ист редослед и во 2018 година, со исклучок на Република Кореја која ја прстигна Јапонија и се искачи на петтата позиција.

Користена литература:

- [1] Adlung, R. and Mamdouh, H. (2018), "Plurilateral trade agreements: an escape route for the WTO?", *Journal of World Trade* 52(1): 85-111;
- [2] Bagwell, K. and Staiger, R. W. (2002), *The Economics of the World Trading System*, Cambridge (MA): Massachusetts Institute of Technology (MIT) Press;
- [3] Baldwin, R. (2006), "Globalisation: the great unbundling(s)", Helsinki: Prime Minister's Office Economic Council of Finland;
- [4] De Backer, K. and Miroudot, S. (2014), "Mapping Global Value Chains", Trade Policy Paper No. 159, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD);
- [5] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and World Trade Organization (WTO) (2017), *Aid for Trade at a Glance 2017: Promoting Trade, Inclusiveness and Connectivity for Sustainable Development*, Geneva and Paris: OECD and WTO;
- [6] United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2017e), *World Investment Report 2017*, Geneva: UNCTAD;
- [7] World Trade Organization (WTO) (2017c), *Annual Report by the Director-General. Overview of developments in the international trading environment*, Geneva: WTO;
- [8] https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019chapter02_e.pdf
- [9] https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019chapter04_e.pdf



БИЗНИС ПЛАНОТ КАКО ФАКТОР ЗА РАЗВИВАЊЕ НА УСПЕШЕН БИЗНИС

Ивана Нацева¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
ivananaceva1@hotmail.com

Проф. Трајко Мицески²

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

Апстракт

Бизнис планот е еден вид документ кој зборува за перспективите на компанијата, нејзиниот развоен потенцијал и истовремено го прецизира правецот на деловниот потфат.

Се работи за сет од управувачки одлуки чија реализација ќе се одвива во предвидениот временски период.

Бизнис планот претставува и средство во комуникацијата на неговите творци со генералните менаџери или финансиски директори во случај на интерни потфати, како и со останатите актери во деловното окружување, како што се: добавувачите, дистрибутерите, купувачите и финансиерите.

Тој е пат за презентација на информации, односно претставува практичен тест дали на изглед една скромна идеја, може да прерасне во голем и успешен деловен потфат. Неопходен е за сите организации, мали и големи, профитни и непрофитни, а сè повеќе го користат и менаџерите во јавниот сектор.

Без оглед на целите кои ги има едно претпријатие пред себе, добро изработен Бизнис план, во суштина е секогаш во функција на поголема ефикасност во работењето, како и остварување на максимална финансиска добивка

Клучни зборови: бизнис, планирање, стратегија, одлучување, финансирање, пазар.

The business plan as a factor for developing a successful business

Ivana Naceva¹

¹ Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip
ivananaceva1@hotmail.com

Prof. Trajko Miceski²

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

Abstract

The business plan is a kind of document that talks about the company's prospects, its development potential and at the same time specifies the direction of the business.

It is a set of governing decisions whose implementation will take place in the foreseen period of time.

The business plan is also a means of communicating to its creators with general managers or financial directors in the case of internal ventures, as well as with other actors in the business environment, such as: suppliers, distributors, buyers and financiers.

It is a way of presenting information, that is, it is a practical test if a seemingly modest idea seems to grow into a great and successful business venture. It is indispensable for all organizations, small and large, profitable and non-profit, and increasingly used by managers in the public sector.

Regardless of the goals that a company has in front of its own well-designed business plan, it is essentially always in function of greater efficiency in operation, as well as achieving maximum financial profit.

Keywords: business, planning, strategy, decision making, financing, market.

Вовед

Невозможно е да се управува со успешна компанија врз основа на интуиција која не е поткрепена со адекватни податоци и информации. Токму за таа цел се врши изработка на Бизнис план, која истовремено стана и неопходна.

И покрај зголемената потреба од изработка на Бизнис план, голем број менаџери создаваат отпор, сметајќи дека истиот е здодевна академска работа. Имено, популарноста на Бизнис планот не е поттикната од увереноста на нашите менаџери и претприемачи во нивната корисност, туку е последица на барањата на кредиторите кои ги финансираат бизнисите. Така, Бизнис планот се претвори во основен преговарачки акт во обезбедувањето на финансиски средства.

Бизнис планот е документ кој зборува за перспективите на компанијата, нејзиниот развоен потенцијал и истовремено го прецизира правецот на деловниот потфат. Се работи за сет од управувачки одлуки чија реализација ќе се одвива во предвидениот временски период. Бизнис планот претставува и средство во комуникацијата на неговите творци со генералните менаџери или финансиски директори во случај на интерни потфати, како и со останатите актери во деловното окружување како што се: добавувачите, дистрибутерите, купувачите и финансиерите¹.

Бизнис планот е основен пат за презентација на информации, односно претставува практичен тест дали на изглед една скромна идеја, може да прерасне во голем и успешен деловен потфат. Неопходен е за сите организации, мали и големи, профитни и непрофитни, а сè повеќе го користат и менаџерите во јавниот сектор.

Дефинирање и значење на Бизнис планот

Бизнис планот е визија на претпријатијата, патот од желба до реализација. Во него се инкорпорирани целите, анализираните основни слабости и најзначајните предности на планираните активности и во согласност со истите, утврдените основни стратегии за негово спроведување².

Бизнис планот ја потврдува моменталната позиција на претпријатието. Изработката на истиот е развоен процес на тестирање на почетната деловна идеја, оценка на нејзините реални бизнис шанси во пазарното окружување, проекција на неговата реализација.

Без оглед на целите кои ги има едно претпријатие пред себе, добро изработен Бизнис план, во суштина е секогаш во функција на поголема ефикасност во работењето, како и остварување на максимална финансиска добивка³.

Бизнис планот е документ кој служи како стандард со кој можат да се споредуваат тековните резултатите, откако бизнисот ќе стартува. Редовното споредување на планираните со остварените активности, овозможува да се идентификуваат проблемите, уште пред истите да станат непоправливи. Редовното споредување и корекција на акциите, помагаат да се одржи бизнисот на посакуваното ниво, кон остварување на поставените цели.

Бизнис планот е прва проверка и оценка на деловните идеи за потенцијалните партнери кои треба да вложат време, знаење или пари во тој проект, а не во некој друг. Тој овозможува управување со деловните активности на претпријатието и управување со новите деловни потфати, па од тие причини се разликува од т.н. Стандарден деловен план (прикажано на Табела 1).

¹ R. Grozdanic, "Biznis plan za pocetnike", Tehnicki fakultet Cacku, Cacak, 2007, 2007, 1-3.

² <http://edukacija.ekof.bg.ac.rs/tema-meseca.php?temaId=8>

³ S. Barac, "Bankarsko poslovanje", Praktikum, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.

Табела 1: Разлики помеѓу Стандарден деловен план и Бизнес план⁴

Table 1: Differences between a standard business plan and a business plan

<i>Стандарден деловен план</i>	<i>Бизнис план</i>
Редовно се изработува	Вонредно се изработува
Поврзан е за датуми	Поврзан е за време
Ги вклучува сите проекти во компанијата	Ги вклучува само новите проекти
Го изработува служба за планирање	Го изработува служба за развој
Насочен е кон внатрешното окружување на компанијата	Насочен е кон надворешното окружување на компанијата
Целта е усогласување на сите деловни активности на компанијата	Целта е добивање на потребната поддршка за проектот
Голема прецизност и доверливост	Помала прецизност и доверливост
Има еднократни обележја (корекција и измени не се дозволени)	Има континуирани обележја (корекција и измени се дозволени)

Бизнис планот не е класичен документ за планирање, како годишниот или среднорочниот план за развој на претпријатието. Тој всушност и не се однесува на претпријатието, туку на одреден деловен потфат. Ова особено важи за средните и големите компании.

Станува збор за инструмент на управување со претпријатието, кој сам по себе не го гарантира успехот на тоа претпријатие, туку само му помага на менаџментот на истото правилно да ги насочи своите деловни активности.

Бизнис планот како основа за идната пазарна позиција на претпријатието

Целта на пазарните информации е да ги информираат корисниците на Бизнис плановите во врска со положбата и промените на претпријатието на пазарот на набавка и пазарот на продажба. Станува збор за информации во врска со: асортиманот на производи, карактеристиките на одредена гранка, главните произведени производи, карактеристики на елементите на маркетинг миксот и нивна споредба со конкурентските претпријатија, учество на главните конкуренти на пазарот, вкупен број на купувачи, главни купувачи и учество на најголемите три купувачи, главни добавувачи, ограничувања во снабдувањето, и слично.

Во рамките на Бизнис планот, претпријатие **мора јасно да ја дефинира** својата развојна политика и целта на одредување на неговата идна пазарна позиција. Според тоа, развојната политика на претпријатието треба⁵:

- Да ги одрази ставовите на претпријатието спрема антиципираните промени во окружувањето;

⁴ L. Barjaktarovic, "Poslovne finansije", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 107.

⁵ Todorovic, J., Duricin D., Janosevic, S., "Strategijski Menadzment", 3. Izdanje, Institut za trzisna istrazivanja, str. 355.

- Да се базира на доволно долг временски и просторно широк хоризонт во кој ќе се иницираат и реализираат развојните проекти;
- Да обезбеди конзистентност во одлучувањето за развојот на претпријатието;
- Да ги усогласи целите, инструментите и можностите на претпријатието;
- Да обезбеди единство на растот и развојот на претпријатието како деловен систем;
- Да придаде особена важност на основните вредности и развојни цели на општеството во кое претпријатието дејствува;
- Да овозможи сите податоци во врска со неа да бидат разбирливи за сите органи и поединци кои ќе ја спроведуваат.

Како таква, развојната политика е во кореспонденција со развојните цели и значајна премиса за формулирање стратегија за нивна реализација.

Во случај кога претпријатието нема деловна историја, односно кај почетните (start up) претпријатија⁶, неговата идна пазарна позиција ќе се спореди со постојната пазарна позиција на претпријатие кое има иста или слична дејност.

Сите бизниси, па дури и оние помалите, мора да имаат план, односно да бидат плански управувани. Бизнис планот е едно од ултимативните правила на работење. Експертите сметаат дека истиот е почеток на остварување на деловен успех и начин како да се реализираат целите според најдобро дефинирани стратегии.

Со дефинирање на Бизнис планот со неколку основни цели и следење на резултатите, сопственикот на бизнисот ќе може без проблем да го следи работењето и напредокот на својата фирма, а истовремено и да пристапи кон редефинирање на работата доколку нешто тргне наопаку.

Развој на бизнис планот и стартување на новиот бизнис

Основен предмет на овој чекор е изработка на добро замислен Бизнис план. Овој план се дефинира на начин на кој визијата и анализата на пазарот остваруваат конкурентска предност.

Додека одреден број претприемачи посветуваат многу време и труд на планирање за стартување на сопствен бизнис и определување на правните форми на претпријатието, други пак стартуваат сопствени фирми без многу размислување. Независно од количината на вложениот труд, една од најважните одлуки е изборот на организациона форма, односно деловен облик.

Составен дел од имплементацијата на Бизнис планот е развој на стратегија за електронско работење и користење на електронско управување на односите со купувачите, управување со ланците на набавка и избор на стратегија за раст на претпријатието.

Успешните претприемачи и инвеститори знаат дека добрата идеја не е секогаш и добра прилика. Затоа, секоја идеја треба добро да се анализира.

Откако, идејата добро ќе се анализира и при тоа ќе се идентификуваат определени можности, неопходно е да се донесе одлука во врска со реализацијата и ангажманот околу истата, како на пример: Кој и што прави? Како се донесуваат одлуки? и слично.

Бизнис планот треба да биде флексибилен, опфаќајќи и некои непредвидени случувања на патот до остварување на деловен успех.

Бизнис планот ги отсликува сегашните и идните компоненти на бизнисот. Тој треба да даде одговор на некои од основните прашања: Колку бизнисот ќе се развива?

⁶ Stavric, B, Stamatovic, M., "Menadzment", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2004.

Која е неговата конечна цел? Како ќе се реализира таа цел? Кое е предвиденото време за достигнување на одреден степен на развој?

Добро осмислен Бизнис план треба:

- Да ја определи оправданоста на новата работа и изборот на одреден пазар;
- Да послужи како водич во планирањето и организирање активности и поставување цели;
- Да послужи како средство за обезбедување финансиски средства и човечки ресурси.

Бизнис планот е „рбетот“ на новиот претприемачки потфат. Тој е единствениот документ кој го води претприемачот низ три критични ситуации:

- Го поедноставува процесот на донесување одлуки во кризни времиња;
- Претставува мапа која го покажува патот во случаите на неодлучност;
- Претставува средство за мотивација во периодите на деморализација и неуспех.

Екстремно важен резултат во подготовката и изработката на Бизнис планот е идентификација на алтернативни решенија, доколку се појават непредвидени случувања или одредени пречки. Бизнис планот го принудува претприемачот детално да го испита потенцијалниот потфат во иницијалната фаза на планирање, пред да се инвестира значителен капитал. Доколку планот открие непремостливи пречки, претприемачот можеби ќе мора да се откаже од идејата. Иако е обесхрабрувачки враќањето во фазата на генерирање на идеја, сепак треба да се земат во обзир следниве факти:

Темелите се поставени и креирана е иницијална крива на учење;

1) Инвестирано е релативно малку време и капитал.

Претприемачите не треба да ги игнорираат и негативните претчувства. Откажувањето од една и започнувањето со нова идеја, со голема самодоверба, може да ги импресионира инвеститорите и останатите поединци кои се вклучени во проектот.

Намена на Бизнис планот и креирање на истиот

„Бизнис план е неопходен секогаш кога се навлегува во нови потфати, бидејќи овозможува преглед на целината на вложувања, претставува потсетник за нешто да не се заборави или пропушти, укажува на критичните точки, им служи на оние кои се вклучуваат во потфатот како деловни партнери или финансиери, да ја согледаат вредноста на конкретниот бизнис“⁷.

Бизнис планот претставува збир на цели, политики, стратегии и сет на поединечни активности за имплементација на избраната концепција на бизнисот. Основната суштина е стратешко размислување, сè со цел за опстанок и раст на фирмата. Бизнис планот е многу сложен инструмент кој овозможува управување со деловните активности и управување со деловните потфати⁸.

Со Бизнис планот се поставуваат целите и насоките за идниот развој. Истиот се базира на темелно планирање и детална анализа на конкретните параметри, во насока на откривање на нови бизнис шанси, како и профитабилни бизниси. Изработката на Бизнис план е развоен процес кој еволуира од бизнис идеја, преку реални бизнис шанси во окружувањето и сеопфатна проекција на остварувањето на Бизнис планот. Еднаш донесен Бизнис план претставува обврзувачки документ за сите учесници во реализацијата на истиот.

⁷ Prof. dr. Dragoslav Jakic, "Preduzetnistvo", Beogradska poslovna skola, 4 dopunjeno izdanje, Beograd, str. 451.

⁸ Prof. dr. Slobodan Barac, Prof. dr. Budimir Stakic, Prof. dr. Miroljub Hadzic, Prof. dr. Marko Ivanis, "Praktikum za bankarsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.

Потребата од изработка на Бизнис план главно се наметнува во следните случаи⁹:

- Кога претприемачот отвора нова фирма и стартува со нов деловен потфат;
- Кога претприемачот сака да обезбеди средства за проширување на бизнисот, реконструкција на постоечкиот, проширување на производството и подобрување на производите (во тој случај, информациите од Бизнис планот, претприемачот треба да ги насочи кон банкарите и да ги претвори во барање за кредит);
- Кога се започнува „семеен бизнис“;
- Кога намерата е привлекување нови надворешни партнери (купувачи, добавувачи, инвеститори, акционери итн.);
- Кога дел од претпријатието се отцепува од матичното претпријатие, стартувајќи нови деловни потфати;
- При реализација на одреден деловен потфат кој претпријатието не е во можност само да го финансира (на пр., извозни активности, освојување нови пазари итн.);
- Кога претпријатието се продава, или се продава одреден негов дел, или ако се навлегува во т.н. „франшиза“;
- Кога се вложува во нов почеток на циклусот на производство кај постоечките претпријатија кои се во економски тешкотии.

Составувањето на Бизнис планот треба да започне дури тогаш:

- Кога е јасно и прецизно дефинирана деловната идеја;
- Кога се јасно и прецизно дефинирани ресурсите (пред сè, колку капитал/пари постои и колку капитал недостасува) и
- Кога е дефинирана временската рамка во која оваа идеја (проект) може да се развие и оствари.

Процесот на реализација на Бизнис планот треба да се спроведи во 3 фази:

- 1) Доставување на резимето на Бизнис планот на потенцијалните инвеститори или кредитори;
- 2) Селективно доставување на Бизнис планот на внимателно одбрани, заинтересирани партнери или кредитори;
- 3) Доставување на додаток на Бизнис планот и тоа само на оние партнери или кредитори кои навлегле во завршната фаза на преговори и кои изразиле подготвеност да започнат со реализација на Бизнис планот.

Едни од најважните и најсложените параметри кои се неопходни за изработка на Бизнис планот се¹⁰:

- Анализа на пазарот (процена на понудата и конкуренцијата, пазарна продажба или давање услуги, пазарна набавка и маркетинг);
- Технички елементи на вложување (опис на техничко-технолошкиот процес, потрошувачка на сировини, материјали, техничка структура на вложување и сл.);
- Економско-финансиска анализа (приходи и трошоци на сировини, репроматеријали и услуги, број на работни денови во првата година, трошоци за работна сила која може и да се исклучи од анализата доколку не го оптоварува работењето или да се вклучи доколку го оптоварува).

Успешен претприемач секогаш е и добар планер. Еден бизнис не може да започне без добро изработен Бизнис план. Иако Бизнис планот се формулира внимателно, сепак се појавуваат и некои нови околности кои бараат одредени промени во истиот. Токму од тие причини, неопходно е да се вршат некои негови корекции секогаш кога ќе се случат

⁹ Франшиза се нарекува долгорочната, цврста договорна соработка помеѓу независни стопанственици, даватели и приматели на франшиза, каде давателот на франшиза му обезбедува на примателот сет на знаења за водење на бизнисот и му го отстапува својот бренд.

¹⁰ www.biznisplan.net

значајни промени во окружувањето. Најуспешни претприемачи се токму оние кои се флексибилни и кои многу бргу се прилагодуваат на промените во окружувањето кои можат да влијаат врз бизнисот.

Способноста на претприемачот и неговиот тим да направат прелиминарна верзија или финален Бизнис план, е добар показател за компетентноста на менаџерот да реализира одреден потфат на кој се однесува самиот план. Менаџментот кој може сам да состави добар Бизнис план, ја разбира природата на бизнисот во кој има намера да влезе и е свесен за сите ризици кои истиот ги носи. Ваквата потврда за неговата компетентност е посебно значајна доколку планот е наменет на екстерните корисници. Инвеститорите најмногу ги привлекуваат Бизнис планови кои се изработени од управата на претпријатието, а не од страна на надворешни консултанти. Времето на ангажирање и обемот на активности се индикатори кои влијаат врз цената на ангажирање на надворешни консултанти, па доколку управата на претпријатието сама изврши добра подготовка на Бизнис планот, придонесува кон пониски трошоци за изработка на истиот. Меѓутоа, постојат и ситуации кога претприемачот и неговиот тим, покрај целокупната изработка на Бизнис планот, ангажираат и надворешни консултанти за поголемиот дел за негова подготовка. Ваква помош за изработка на прелиминарна верзија на Бизнис план, претприемачите може да ја добијат од различни специјалисти, како што се стручните за: маркетинг, финансии, сметководство, човечки ресурси, правни работи и сл.

Бизнис планот има две клучни намени:

- 1) Да му помогне на претпријатието во обезбедувањето на неопходниот капитал и
- 2) Да го олесни процесот на управување со растот и развојот на претпријатието.

Како средство за обезбедување на потребниот капитал, целта на Бизнис планот е да ги убеди инвеститорите дека претпријатието ги идентификувало пазарните можности, дека располага со претприемачки и менаџерски таленти неопходни за користење на идентификуваните можности и дека има рационална, доверлива и кохерентна програма за остварување на планираните приходи и расходи во предвидениот временски период. Вака набљудуван, Бизнис планот претставува „маркетиншки документ“ на претпријатието или правен документ врз основа на кој се обезбедува потребниот капитал.

Втората улога се однесува на процесот на управување со растот и развојот на претпријатието. Во тој случај, Бизнис планот треба им овозможи на менаџерите јасно согледување на последиците од различните стратегии и тактики, како и согледување на потребата за човечки и материјални ресурси за започнување со нов или развој на постоечкиот деловен потфат.

Општопознато е дека стратегијата може да биде само една или пак „сет“ од стратегии, што зависи од многубројни фактори како, на пример, од големината на економскиот субјект, пазарната структура, големината на производната (услужна) програма и сл.¹¹.

Бизнис планот го олеснува управувањето на претпријатието и организирањето на планираните активности. Добро изработен Бизнис план му овозможува на претприемачот да изврши самооценка на деловната идеја. Тој е значаен и за контрола на тековните активности и следење на реализацијата на поставените цели. Обично, еднаш месечно се врши контрола на нивната реализација. Со цел адекватно да одговори на потребите на контролата, потребно е Бизнис планот постојано да се прилагодува на промените, како што се појавата на нова технологија, конкуренција и слично.

Уште еден пример за примена на Бизнис планот е во случај на купување на франшиза. Во тој случај, иницијалниот надоместок претставува еднократна исплата на паричните средства од страна на купувачот, со цел да го оствари правото на франшиза.

¹¹ Vasiljev, S., „Polazne konstante strateskog upravljanja“, Marketing, Beograd, 1993. Br. 2, str. 18.

Примателот на франшиза се стекнува со право на сопственост и користење на Бизнис планот со сите процедури за стартување на бизнисот, контакти со добавувачите и упатство за работење. Ваквите аранжмани вообичаено на западот вредат помалку од 200\$. Оние посложените договори може да гласат на износи и до 2000\$. Овој надоместок би требало да ги покрие и трошоците за обука на вработените, избор на локација, воведување на систем за сметководство и контрола, како и услуги на консалтинг на новиот бизнис¹².

Корисници на Бизнис планот

Бизнис планот е наменет за широк спектар корисници, како што се: инвеститори, кредитори, „храбри“ капиталисти, добавувачи, потрошувачи, вработени итн. Со оглед на тоа што секоја од овие групи корисници имаат различни очекувања, Бизнис планот треба да биде прилагоден спрема нивните барања и очекувања. Токму од тие причини, најдобро е претприемачкиот тим да направи прелиминарен Бизнис план, не земајќи ги предвид очекувањата на корисниците, а подоцна да се извршат потребните измени врз основа на тие очекувања.

Притоа, инвеститорите и „храбри“ капиталисти, најголемо значење придаваат на карактерот на претприемачот, односно на неговото искуство, знаење, репутација и слично, како и на финансиската состојба на претпријатието (финансиската структура, ликвидноста и рентабилноста). Во случај на купување на некое трајно потрошно добро, потенцијалните купувачи може да бараат да го видат Бизнис планот претходно. Потенцијалните добавувачи може да го условат потпишувањето на долгорочен договор за снабдување или испорака со претходно запознавање со Бизнис планот на претпријатието.

Табела 2: Преглед на прашања на кои треба да се посвети внимание во рамките на Бизнис планот во зависност од корисниците¹³

Table 2: Review questions that need to be addressed within the business plan depending on users

Корисник	Прашања кои треба да бидат нагласени	Прашања кои не треба да бидат истакнати
Банкари	Паричен тек Актива (средства) Стабилен раст	Брз раст Конкурентски пазар
Инвеститори	Брз раст Голем потенцијален пазар Управувачки тим	Актива (средства)
Стратешки партнери	Синергија Заштитени производи	Успешна продажба Актива (средства)
Големи купувачи	Стабилност на услугата	Брз раст Конкурентски пазар
Вработени	Сигурност Можности	Технологија
Специјалисти за спојување	Брзи остварувања	Проекција на иднината

¹² Prof, dr. Avlijas Radoslav, "Preduzetnistvo", Univerzitet Singidunum, 2010, str. 40.

¹³ Prof, dr. Avlijas Radoslav, "Preduzetnistvo", Univerzitet Singidunum, 2010, str. 122

Притоа, може да се заклучи дека при изработката на Бизнис планот, мора да се обрати посебно внимание на најмалку три перспективи, независно од неговиот корисник, како што се¹⁴:

- Перспектива на претприемачот (тој е најспособен да ја објасни суштината на деловниот потфат, бидејќи најдобро го разбира неговиот концепт и идеја, како и процесите и технологијата на работење);
- Перспектива на пазарот (во текот на формирањето на Бизнис планот, работењето треба да се набљудува со очите на купувачите, односно потрошувачите) и
- Перспектива на инвеститорите (тие очекуваат Бизнис планот да пружи реални и доверливи проекции на финансиските показатели, како што се приходите, трошоците, паричниот тек, финансискиот резултат и слично).

Основни карактеристики на квалитетен Бизнис план се:

- ✓ Разбирливост,
- ✓ Релевантност,
- ✓ Претпазливост,
- ✓ Доверливост.

Разбирливоста се однесува на истакнување на информации во планот на начин на кој ќе бидат разбирливи за корисниците на истиот. Потребно е текстот да биде читлив, односно да се користат што е можно повеќе општи, а не стручни термини.

Релевантноста се однесува на истакнување на информации кои ќе бидат значајни за корисниците, односно може да влијаат врз донесувањето одлуки, додека пак непотребните информации треба да се изостават од планот. Ваквиот принцип особено доаѓа до израз при изработката на Бизнис планови за претпријатија кои веќе постојат на пазарот. Во тој случај, основните методологии за негова изработка прогнозираат работење „со“ проектот и „без“ истиот, па се анализа разликата во овие два случаи. Овој пристап се однесува на донесување заклучок во врска со (не)исплатливоста на анализираниот проект.

Претпазливоста при изработката на Бизнис планот се согледува во барањето сите сомнежи во проекцијата на одредени показатели, како што се цена, пазарно учество, поединечни трошоци и слично, да се решаваат преку избор на онаа варијанта која ќе предизвика полош финансиски резултат.

Доверливоста се согледува во барањето сите податоци да се проектираат врз основа на веродостојни информации. Во тој контекст, доверлива проекција на цена на одреден инпут бара адекватна анализа на пазарот, нормативите за производство на производи се условени со квалитетна техничко-технолошка анализа и слично.

Денес, влијанието на турбулентното окружување наметнува и дополнителен услов за квалитет на Бизнис плановите, а тоа е споредувањето на податоците. Контролната функција на плановите не е битна само за претпријатијата, туку и за кредиторите кои го контролираат нивното работење во текот на времетраењето на проектот. Целта на мониторингот е навремено реагирање на можните негативни тенденции.

Емпириско истражување

Главната цел на ова истражување беше да се согледа улогата на Бизнис планот како инструмент на менаџментот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето.

¹⁴ Prof, dr. Avlijas Radoslav, "Preduzetnistvo", Univerzitet Singidunum, 2010, str. 122.

Главната хипотеза на емпириското истражување се засноваше на тврдењето дека бизнис планот *игра голема улога* во прегледноста на состојбата на финансиските средства и минимизирање на ризикот со цел за непречено работење на претпријатијата и остварување на подобри деловни резултати.

Главен елемент на емпириското истражување е **анкетата** која е извршена во Штип и Скопје, притоа анкетирани се 116 лица, од кои 32 менаџери и 84 останати вработени, во јуни и јули 2019 година.

Од вкупниот број на анкетирани лица, значи, 38 % беа менаџери, а 62 % беа вработени.

Беа поставени 3 прашања со 3 можни одговори: *да, не и без одговор*.

Табела 3: Табеларен приказ на податоците добиени од истражувањето
Table 3: Table of the data from the study

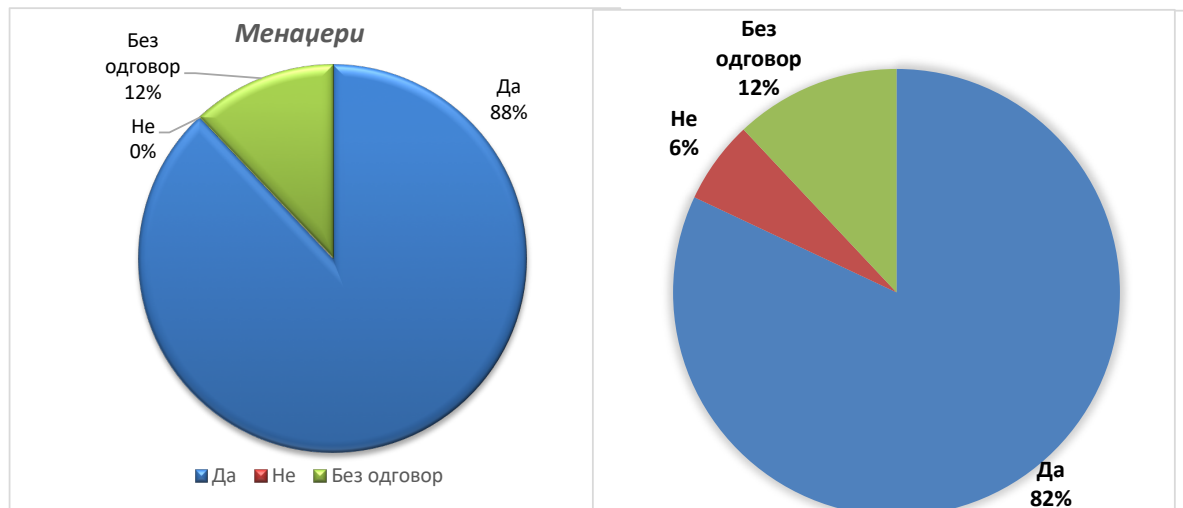
Прашања	Алтернативни одговори	Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека Вашата организација располага со добар Бизнис план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето	Да	27	88	69	82
	Не	0	0	5	6
	Без одговор	5	12	10	12
	Вкупно	32	100	84	100
	X²-тестот изнесува: 6,136				
2. Дали сметате дека правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по Бизнис планот.	Да	27	84	70	84
	Не	0	0	7	8
	Без одговор	5	16	7	8
	Вкупно	32	100	84	100
	X²-тестот изнесува: 10,559				
3. Дали Вашата плата Ве прави повеќе мотивирани за постигнување на поголеми деловни резултати?	Да	30	94	57	68
	Не	0	0	12	14
	Без одговор	2	6	15	18
	Вкупно	32	100	84	100
	X²-тестот изнесува: 24,023				

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека Вашата организација располага со добар Бизнис план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето?*

Табела 4: Одговори по првото прашање
Table 4: Answers to the first question

Прашања	Алтернативни одговори	Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека Вашата организација располага со добар Бизнис план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето	Да	28	88	69	82
	Не	0	0	5	6
	Без одговор	4	12	10	12
	Вкупно	32	100	84	100
X ² -тестот изнесува: 6,136					

Следи графичкиот приказ:



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

Пресметана вредност за X²-тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$X^2 = 6,136 > X^2_{0,5} = 5,991$$

$$C = 0,173$$

Добиените резултати според пресметаната вредност на X²-тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека одговорите на менаџерите и вработените не се идентични, односно меѓу нив има различности. Поголемата пресметана вредност за X²-тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не соодветствуваат, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,173 значи слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека вработените не го делат мислењето со менаџерите, односно не сметаат дека организација доволно располага со добар Бизнис план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето.

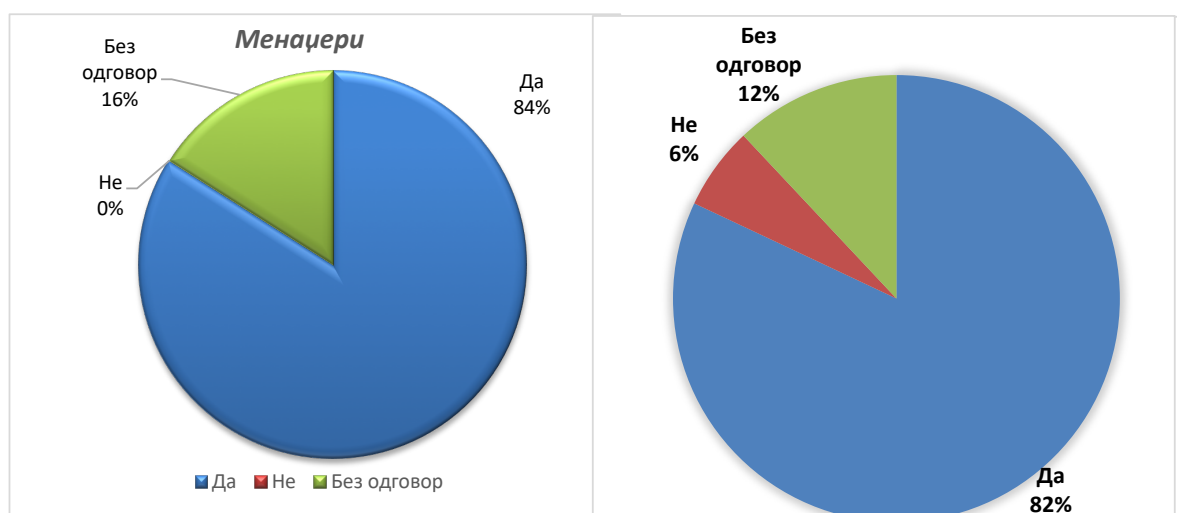
Резултатите покажуваат дека, без разлика што најголем дел од менаџерите – 88 % сметаат дека дека организација доволно располага со добар Бизнис план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето, сепак одговорите на вработените покажуваат малку помал број на испитаници кои се согласуваат со овој исказ. И додека за истото прашање ниту еден менаџер не дал негативен одговор, кај вработените забележуваме мал, но значаен дел на анкетирани лица кои се изјасниле со не или останале без одговор.

Второто прашање гласеше: *Дали сметате дека правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по Бизнис планот?*

Табела 5: Одговори по второто прашање
Table 5: Answers to the second question

Прашања	Алтернативн и одговори	Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали сметате дека правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по Бизнис планот.	Да	27	84	70	84
	Не	0	0	7	8
	Без одговор	5	16	7	8
	Вкупно	32	100	84	100
χ^2 -тестот изнесува: 10,559					

Следи графичкиот приказ:



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

Пресметана вредност за χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 10,559 > \chi^2_{0,5} = 5,991$$

$$C=0,224$$

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека одговорите на менаџерите и вработените не се идентични, односно меѓу нив има малку различни погледи. Поголемата пресметана вредност за χ^2 -тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не соодветствуваат, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,224 значи слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека вработените не го делат целосно мислењето со менаџерите, односно не сметаат дека во претпријатието правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по Бизнис планот.

Без разлика што најголем дел од менаџерите – 88 % сметаат дека во претпријатието правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по Бизнис планот, сепак одговорите на вработените упатуваат на малку поинаков исказ. И додека за истото прашање ниту еден менаџер не дал негативен одговор, кај вработените сепак се забележува мал процент со негативен одговор.

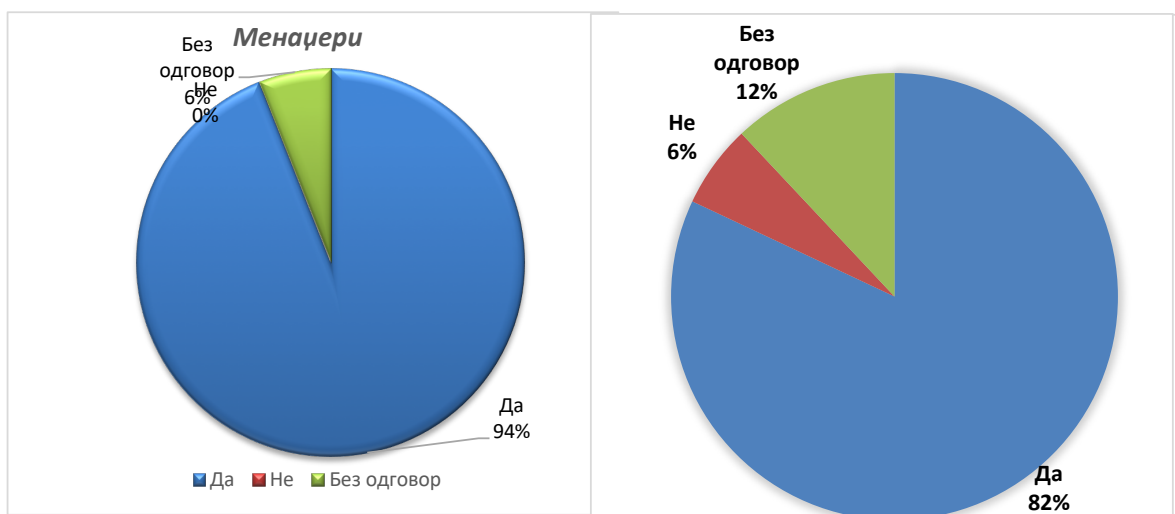
Третото прашање гласеше: Дали Вашата плата Ве прави повеќе мотивирани за постигнување на поголеми деловни резултати?

Табела 6: Одговори по третото прашање

Table 6: Answers to the third question

Прашања	Алтернативни одговори	Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали Вашата плата Ве прави повеќе мотивирани за постигнување на поголеми деловни резултати?	Да	30	94	57	68
	Не	0	0	12	14
	Без одговор	2	6	15	18
	Вкупно	32	100	84	100
χ^2 -тестот изнесува: 24,023					

Следи графичкиот приказ:



Графикон 3: Одговори по третото прашање
Graph 3: Answers to the third question

Пресметана вредност за χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 24,023 > \chi^2_{0,5} = 5,991$$
$$C=0,327$$

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека одговорите на менаџерите и вработените не се идентични, односно меѓу нив има малку различни погледи. Поголемата пресметана вредност за χ^2 -тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не соодветстуваат, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,327 значи умерено слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека вработените не го делат целосно мислењето со менаџерите, односно не сметаат дека со платата која ја примаат се повеќе мотивирани за постигнување на поголеми деловни резултати.

Без разлика што најголем дел од менаџерите т.е. 94 % сметаат дека во претпријатието правилно се распределуваат платите, сепак одговорите на вработените не го кажуваат тоа, бидејќи тие сметаат дека 68 % платите се реални. И додека за истото прашање ниту еден менаџер не дал негативен одговор, 6 % останале без одговор, кај 14 % вработените сепак се забележува негативен одговор, а 18 % останале без одговор.

Кратко заклучно согледувања од емпириското истражување

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

Врз основа на претходно изнесените сознанија што произлегуваат од несоодветствување на одговорите на двете групи испитаници се констатира дека не доволно се користи Бизнис планот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето.

Со тоа не се потврдува генералната хипотеза која гласеше дека: Користењето на Бизнис планот *игра голема улога* во прегледноста на состојбата на финансиските

средства и минимизирање на ризикот со цел за непречено работење на претпријатијата и остварување на подобри деловни резултати.

Со тоа се потврдува ова истражување кое упатува дека Бизнис плановите се неопходни во секое претпријатие за насочување на правилно изведување на бизнис активностите и правилно користење на ресурсите кои се на располагање.

Преферирање на активности за правилна изработка и користење на Бизнис план како инструмент за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот

Бизнис планот како менаџмент инструмент претставува фактор од кој зависи успехот на секој деловен ентитет. Неговата улога и значење е подеднакво важна и за малите и за големите претпријатија. Иднината на претпријатијата во голем степен е детерминирана токму од рационалниот и ефикасен процес забележан во Бизнис планот. Неговиот делокруг го опфаќа дефинирањето на целите, креирањето на деловната политика и секако конкретизација на зацртаните намери, односно изготвување на плановите.

Тука планирањето всушност претставува вовед во селектирање на намерите и целите, а воедно прва активност за успешно спроведување на активностите. Многуге елементи кои влегуваат во плановите, пред да бидат земени на разгледување, мораат да бидат детално селектирани.

Тајната на успехот на секој претприемач лежи во квалитетот, подобноста и истрајноста на неговите бизнис идеи. Квалитетот на идејата најдобар израз добива по нејзиното разработување и по отпочнување на самиот бизнис.

Подобноста на идејата своето суштествување го остварува преку истражување на пазарот и неговите потреби, со цел да се предвиди колку бизнис идејата е корисна и во можност да излезе во пресрет на тие потреби.

Бизнис планот е поделен на неколку структурни делови, кои даваат конкретна слика за предизвиците со кои бизнисот може да се соочи, но и изразуваат начин како тие да се надминат за бизнисот да ги оствари зацртаните цели.

Тука, пред сè, се наведуваат мисијата, визијата и краткорочните и долгорочните цели на бизнисот, кои треба да бидат водилка во работењето.

На почетокот на Бизнис планот се прави извршно резиме, во кое сумарно и накратко се наведуваат сите главни елементи: суштината на бизнис производот, околностите на пазарот на кој ќе конкурира, тимот кој ќе работи, предвидувања за приходите и расходите, фактори и претпоставки кои се смета дека ќе придонесат кон успехот на бизнисот. Овој дел иако краток, е исклучително важен бидејќи дава слика за поентата на постоењето на бизнисот.

Во соодветни делови се наведува подетална анализа на карактерот на производот или услугата кои ќе се нудат, но и на пазарот на кој ќе се конкурира. Во однос на производот, се наведуваат неговите карактеристики, како и процесот на производство, а во однос на услугата, се опишува начинот на нејзино обезбедување и пласирање на потрошувачите. Кога станува збор за пазарот, се анализира моменталната состојба, конкуренцијата, како бизнисот може да придонесе кон негово развивање и напредок, дали бизнисот може да се вклопи во него и дали ќе биде прифатен од страна на потрошувачите, како во иднина ќе функционира и опстојува, како и на кои ризици подлежи бизнисот.

Особено важен аспект е анализата на конкуренцијата, нејзината поставеност и репутација на пазарот. Се изложуваат предностите на бизнисот во однос на неа, но се посветува внимание и на слабостите, а особено на идеите како тие да се надминат во иднина.

Корисна алатка во овој дел е SWOT анализата, која на најпрегледен начин ги обработува сите овие прашања.

Во склоп на Бизнис планот, покрај тоа што има подетална анализа на финансискиот план каде се прави и финансиска проекција, каде преку табели и дијаграми, прегледно се прикажуваат движечките трендови во однос на трошоците, но и приходите кои се очекува да се остварат со текот на работењето. Се изготвува *Маркетинг план*, како проекција на идеите за промовирање на бизнисот и зголемување на неговата видливост во очите на потрошувачите, како и оперативен план, во кој се опишуваат производствените процеси, просторот во кој ќе се функционира, како и организационата структура на персоналот.

Бидејќи, Бизнис планот е предуслов за успехот на секоја компанија, затоа тој треба да биде изработен квалитетно, детално прегледен и реално практично изводлив.

Заклучок

Самата турбулентност и несигурност кои се јавуваат во бизнис светот, налага потреба за правилна изработка на Бизнис план на флексибилни основи.

Бизнис планот е неопходна алатка за правилно водење на бизнисот на секое претпријатие.

Во него, обврзно се изнесени мисијата, визијата и краткорочните и долгорочните цели на бизнисот, кои треба да бидат водилка во работењето. На почетокот на Бизнис планот се прави извршно резиме, во кое сумарно и накратко се наведуваат сите главни елементи: суштината на бизнис производот, околностите на пазарот на кој ќе конкурира, тимот кој ќе работи, предвидувања за приходите и расходите, фактори и претпоставки кои се смета дека ќе придонесат кон успехот на бизнисот. Овој дел иако краток, е исклучително важен бидејќи дава слика за поентата на постоењето на бизнисот.

Во понатамошниот дел се наведува подетална анализа на карактерот на производот или услугата кои ќе се нудат, но и на пазарот на кој ќе се конкурира.

Особено важен аспект е анализата на конкуренцијата, нејзината поставеност и репутација на пазарот. Се изложуваат предностите на бизнисот во однос на неа, но се посветува внимание и на слабостите, а особено на идеите како тие да се надминат во иднина.

Во состав на Бизнис планот се изготвува и маркетинг планот, како проекција на идеите за промовирање на бизнисот и зголемување на неговата видливост во очите на потрошувачите, како и оперативен план, во кој се опишуваат производствените процеси, просторот во кој ќе се функционира, како и организационата структура на персоналот.

Во Бизнис планот, особено внимание се посветува на финансиска проекција, каде подетално се прикажуваат движечките трендови во однос на трошоците, но и приходите кои се очекува да се остварат со текот на работењето.

Правилно изработениот и реализираниот Бизнис план е фактор на успехот на секое претпријатие.

Користена литература:

Книги:

- [1] Avlijas, R. 2010. "Preduzetnistvo", Univerzitet Singidunum, Novi Sad;
- [2] Barac, S. 2007. "Bankarsko poslovanje", Praktikum, Univerzitet Singidunum, Beograd;
- [3] Barac, S. Stakic, B. Hadzic, M. Ivanis, M. 2007. "Praktikum za bankarsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd;
- [4] Barjaktarovic, L. 2013. "Poslovne finansije", Univerzitet Singidunum, Beograd;
- [5] Grozdanic, R., 2007. "Biznis plan za pocetnike", Tehnicki fakultet Cacku, Cacak;
- [6] Jakic, D. 2009. "Preduzetnistvo", Beogradska poslovna skola, 4 dopunjeno izdanje, Beograd;
- [7] Stavric B, Stamatovic M., 2004. "Menadzment", Univerzitet Singidunum, Beograd;
- [8] Todorovic J. Duricin D, Janosevic S., 2000 "Strategijski Menadzment", 3. Izdanje, Institut za trzisna istrazivanja, Beograd;
- [9] Vasiljev S. 1993. "Polazne konstante strateskog upravljanja", Marketing, Beograd.

Веб-страници:

www.biznisplan.net
<http://edukacija.ekof.bg.ac.rs/tema-meseca.php?temaId=8>



КАКО ДО ДОСТАТЕН И СООДВЕТЕН РЕВИЗОРСКИ ДОКАЗ?

Јулија Нанова¹, Проф. д-р Јанка Димитрова²,

¹Студент на постдипломски студии на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“,
Крсте Мисирков 10, Штип, Македонија,
julija.nanova@gmail.com

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Крсте Мисирков 10, Штип,
Македонија,
janka.dimitrova@ugd.edu.mk

Апстракт

Ревизијата како современа научна дисциплина, подразбира процес на систематско прибирање и оцена на докази за информациите презентирани во финансиските извештаи на една компанија, со цел да се одреди степенот на кореспондентност меѓу финансиските извештаи и законски утврдените критериуми. Тоа е логичен систематски процес кој дава мислење за вистинитоста и точноста на информациите презентирани во финансиските извештаи, со што го подига кредибилитетот на истите и се основа за одлуки на интерните и екстерните корисници (стејкхолдери).

Ревизијата е комплексна функција која бара време и напор од страна на ревизорот во сите фази од испитувањето на финансиските извештаи. Ревизорот е одговорен за изразеното мислење за финансиските извештаи на ентитетот кој е предмет на ревизија. За да може да одговори на ова барање, потребно е да собере доволно во квантитет и квалитет ревизорски докази, кои што ќе го поткрепат ревизорското мислење. Целта на ревизијата е да се откријат материјално значајни пропусти и грешки како и откривање на измами и нелегални трансакции.

Клучни зборови: *достатен и соодветен ревизорски доказ, финансиски извештаи, мислење, методи, техники.*

HOW TO SUFFICIENT AND ADEQUATE AUDIT EVIDENCE?

Julija Nanova¹ Janka Dimitrova²

Postgraduate student at Faculty of Economics, “Goce Delcev” University, Stip,
Macedonia
julija.nanova@gmail.com

Faculty of Economics, “Goce Delcev” University, Stip, Macedonia
janka.dimitrova@ugd.edu.mk

Abstract

The audit as a modern scientific discipline involves a systematic collection and evaluation of evidence regarding the information presented in the financial statements of one company, in order to determine the degree of correspondence between the financial statements and the legally established criterias. It is a logical systematic process that gives a report on the truthfulness and reliability of the information presented in the financial statements, through which it increases the credibility of the financial statements and are basis for decisions of internal and external users(stakeholders).

The audit is a complex function that requires time and effort by the auditor at all stages of the examination of the financial statements. The auditor is held accountable for the given opinion for the financial statements of the entity that is subject to audit. and therefore requires real interpretation and evaluation of the financial statements and thus the evaluation and rating of the company whose financial statements are subject to analysis. In order to be able to answer this request, it is necessary to collect sufficient quantity and quality of audit evidence, which will support the auditor’s opinion. The purpose of the audit is to detect material omissions and errors as well as detect fraud and illegal transactions.

Key terms: Adequate and sufficient audit evidence, financial statements, opinion, methods, techniques.

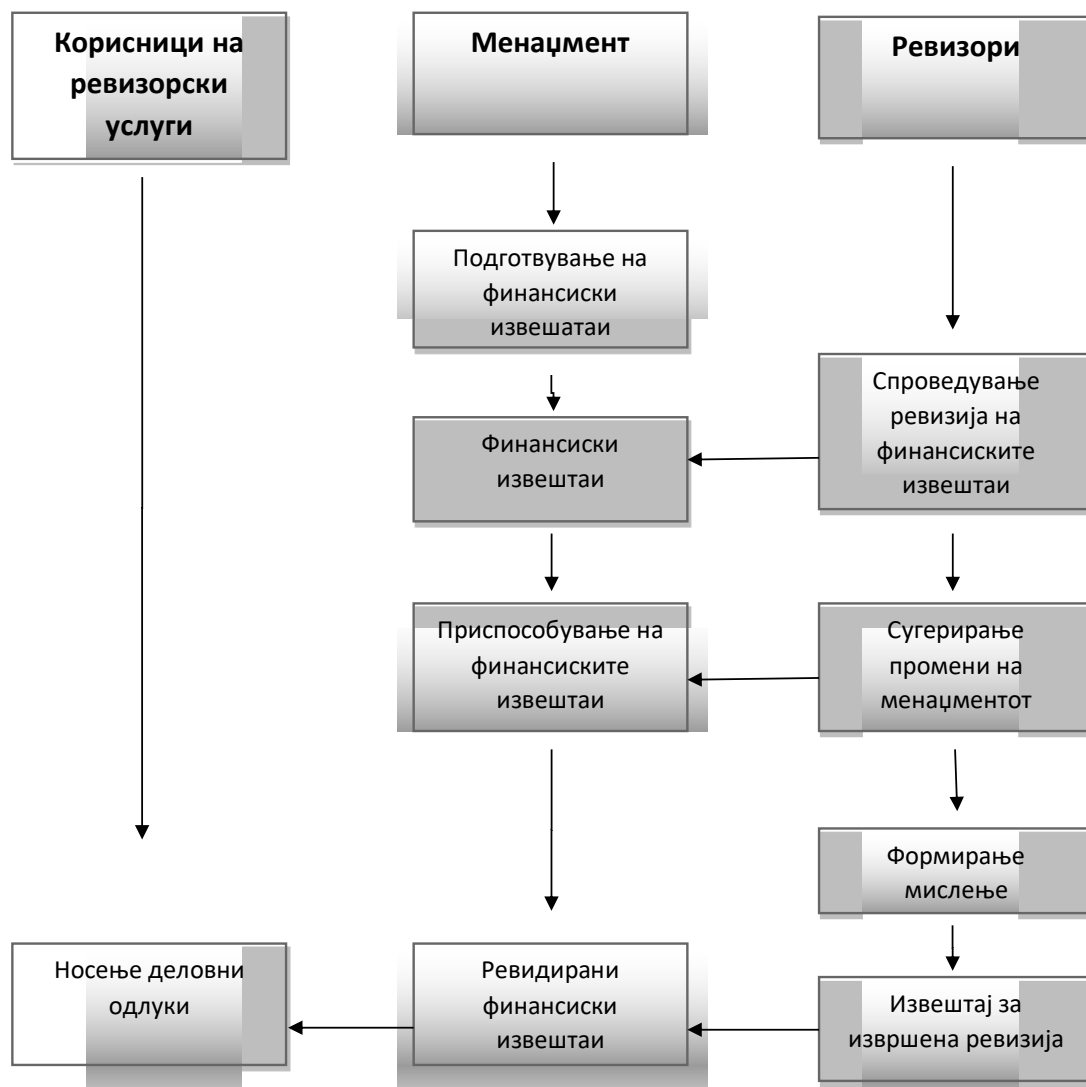
1. Вовед

Ревизијата ја спроведуваат овластени ревизори кои поседуваат Лиценца за овластен ревизор издадена од Советот за управување и надзор на ревизијата. Ревизорите се одговори за подготовка на Извештај на независниот ревизор во кој се изразува Мислење за вистинитоста и точноста на информациите презентирани во финансиските извештаи. Притоа, применуваат специфични техники со цел да обезбедат достатен и соодветен ревизорски доказ кој ќе биде поткрепа на изразеното мислење за финансиските извештаи. За да постои доверба во финансискиот систем, треба да се има уверување од страна на ревизорите дека финансиските извештаи нудат реална слика за работењето на компанијата, односно финансиската состојба и успешност на компанијата.

Најчесто, сопствениците, односно акционерите на еден деловен ентитет, немаат управувачка функција со истиот. Па оттука, на сопствениците, односно акционерите, како и на останатите стеикхолдери, корисници на финансиските извештаи, неопходно им е независното мислење од трета - независна страна во поглед на тоа дали финансиските информации и податоци содржани во финансиските извештаи во целост и реално ја прикажуваат, од сите материјално значајни аспекти, финансиската состојба и успешност на ентитетот. Третата - независната страна, всушност се ревизорите. Целта на ревизијата е да им обезбеди на заинтересираните странки докази за веродостојноста на определени информации, што се добиени од оние на кои им е доверен имотот од другите¹. Врската помеѓу корисниците на ревизорските услуги (стеикхолдерите), менаџментот и ревизорите е презентирана на следната Слика 1:

¹ Tom Lee, *Corporate Audit Theory*, Chapman and Halt, London, 1993, p. 15.

Слика 1: Врска помеѓу корисниците на ревизорските услуги (стеикхолдерите), менаџментот и ревизорите



Следењето на овој дијаграм упатува на разбирањето на целта на ревизијата која, според меѓународните стандарди за ревизија (МСР), е дефинирана како „целта на ревизијата на финансиските извештаи е да овозможи ревизорот да изрази мислење дали финансиските извештаи се изготвени според сите значајни аспекти, во согласност со утврдената рамка за финансиско известување“².

Во процесот на ревизијата вклучено е собирање и оценка на доказите од страна на ревизорот, а доказот е каква било информација која ја добива ревизорот со примена на соодветни методи кои ги користи при спроведувањето на процесот на ревизијата. Тоа во суштина е предмет на анализа во труд, каде што подробно е објаснето влијанието на ревизорскиот доказ при испитувањето на работењето, а со тоа и целта што сака да се постигне при процесот на прибирањето на ревизорските докази. Во овој труд е елаборирано значењето на ревизорскиот доказ, како фактор од кој зависи какво мислење

²Меѓународни ревизорски стандарди, Сл. весник на РМ, бр. 51/98.

ќе изрази ревизорот. Без оглед на тоа во каква форма ќе се добијат доказите тие треба да бидат од доверлива природа, односно да придонесат за успешно оценувањето на точноста на финансиските извештаи.

2. Ревизорскиот доказ – фундаментален концепт во ревизијата

Ревизорски докази се информации кои ги прибавуваат ревизорите и ги користат при формирањето мислење кое го изразуваат во независниот ревизорски извештај. Во согласност со меѓународните стандарди за ревизија, очекувањата на интерните и екстерните корисници, како и искуствата од практиката ревизорот има обврска да ја спроведува ревизијата, со крајна цел да обезбеди достатен и соодветен ревизорски доказ за да изрази објективно и независно мислење за финансиски извештаи со високо ниво на сигурност, дека не содржат материјално значајни погрешни прикажувања.

Собраните ревизорски докази се основа за ревизорското мислење прикажано во ревизорскиот извештај. Ревизорскиот доказ ги опфаќа документите и сметководствените евиденции врз кои што се подготвени финансиските извештаи. Обезбедените докази мора да ги содржат двата атрибути: достатен и соодветен. Доказите ревизорот ги добива преку повеќе различни техники со што самиот си обезбедува разумна основа за изразување независно мислење во врска со финансиските извештаи.

Ревизорот врши планирање на ревизијата, според тоа колкав е ризикот од погрешни прикажувања во финансиските извештаи кои се предмет на ревизија, го определува времето и обемот на потребниот доказен материјал. Во зависност од тоа, ревизорот ако процени дека ризикот е висок, тогаш се определува за прибирање поголем број докази, а воедно ќе му биде потребен и поголем период на време и ревизорски постапки при остварување на ревизијата.

Ревизорските докази се документи и информации што ревизорот треба да ги прибави во текот на процесот на ревизијата со цел оформеното и изразено мислење, искажано во извештајот за ревизија, да биде веродостојно и аргументирано.

Третиот GAAS стандард за извршување на работата на независните ревизори предвидува дека ***„мора да се прибави доволен доказен материјал по пат на инспекција, надгледување, испитување и независна потврда на салдото, за да се обезбеди сигурна основа за изразување на мислењето за финансиските извештаи кои се предмет на ревизијата“.***

Во овој контекст, доказниот материјал (evidential matter) е која било информација која потврдува или оспорува некое тврдење на менаџментот. Доказниот материјал се состои од основни сметководствени податоци и поткрепувачки информации со кои ревизорот располага. Во основни сметководствени податоци припаѓаат книжења во дневникот; книжења во главната и помошната книга; соодветни сметководствени прирачници; како и неформални евиденции како што се работни листови, пресметки, срамнувања и сл. Во поткрепувачки информации припаѓаат различни изворни документи (чекови, фактури, договори, и сл.); за потврда на салдата и други документи во пишувана форма; информации добиени по пат на испитување, надгледување, инспекција и со физичко испитување (врз основа на попис); како и други информации прибавени од страна на ревизорот.

Ревизорските докази имаат за цел определување на разумен степен на сигурност, а не докажување на вистинитоста на хипотезата на ревизорот за да може тој да донесе одлука дали прибавил доволно и компетентни докази.

3. Видови ревизорски докази

Доказите може да се јават во следниве форми:

Физички доказ
Вербален доказ
Математички доказ
Електронски доказ
Конфирмативен доказ
Писмен доказ
Документиран доказ
Аналитички доказ

Слика 2: Видови ревизорски докази

Заедничко за сите ревизорски докази е дека треба да бидат доверливи. Нивоата на доверливост се категоризираат според тоа кој ги обезбедува истите.

Доказите кои се изведени (обезбедени) од ревизорите се најверодостоен вид на доказ, бидејќи не се под влијание на менаџментот туку ревизорот сам ги прибавува. Примери:

- Физичка инспекција и набљудување – собирање докази со присуство на физички попис на резерви;
- Повторна пресметка на вкупни салда, на пример, вкупната вредност на резервите;
- Аналитички постапки, пресметување на финансиски показатели и споредување на трендови со цел испитување на различни девијации.

Докази кои се добиени од трети страни се исто така веродостојни, но само ако се од независни извори, а тоа значи третите страни да не се зависни од менаџментот и да не може менаџментот да ги прикрива, манипулира и да влијае на нив. Како, на пример, одговорите на конфирмации да бидат испратени на менаџментот наместо на ревизорот. Примери на екстерни докази би биле:

- Извештаи од експерти, на пример, правно мислење, вреднување на недвижност. Во овој случај ревизорите ги гледаат квалификациите на експертите и нивната самостојност;
- Документи во сопственост на ентитетот издадени од трети страни, на пример, фактури, ценовници. Тие се помалку веродостојни за разлика од конфирмациите кои стигаат директно;
- Самите конфирмации на побарувања од купувачи, обврски кон добавувачи и конфирмации со банката.

Докази кои произлегуваат од менаџментот. Ревизорот не треба да се потпира само на доказите кои ги прибавил менаџментот на ентитетот, како што може да се потпре на оние докази создадени од екстерни страни. Но и покрај тоа, неопходно е да ги земе предвид и таквите видови докази. Ревизорите ќе го користат претходното искуство за да ја проценат веродостојноста на клиентот и доказите кои произлегуваат од нив како и ќе користат расудување за материјалноста на ставката која се разгледува. Примери на докази обезбедени од менаџментот:

- Усни докази на менаџментот за некои невообичаени флукутации во резултатите и на нив ограничено ќе се потпрат ревизорите;
- Информации во врска со системот на интерна контрола, ревизорите имаат за задача да видат дали овие информации се точни;

- Поткрепувачки документи и сметководствена евиденција подготвени од страна на ентитетот. Ревизорите ги испитуваат тие евиденции за да се зголеми квалитетот на овие докази.

4. Квантитет и квалитет на расположливите докази

Врз квантитетот и квалитетот на расположливите докази влијаат:

- Карактеристиките на предметната материја и информациите за предметната материја. На пример, би можело да се очекуваат помалку објективни докази кога информациите за предметната материја се насочени кон иднината а не кон минатото;
- Околностите на ангажманот кои не се карактеристики на предметната материја, кога доказите за кои би можело разумно да се очекува да постојат не се достапни поради, на пример, временскиот распоред на назначување на практичарот, политиката за задржување на документите на ентитетот или ограничување наметнато од одговорната странка.

Вообичаено, расположливите докази ќе бидат убедливи, а не конклузивни.

Веродостојноста на ревизорските докази е под влијание на нивниот извор и нивната природа. МСР 500 Ревизорски докази бара ревизорите да прибавуваат достатни, соодветни ревизорски докази за да бидат во состојба да извлекуваат разумни заклучоци на кои ќе го засноваат ревизорското мислење. Достатноста и соодветноста се меѓусебно поврзани и се однесуваат на двете, тестовите на контрола и суштинските постапки.

- Достатноста е мерка за квантитет на ревизорските докази;
- Соодветноста е мерка за квалитет или веродостојност на ревизорските докази.

5. Компетентност на доказот (соодветен ревизорски доказ)

Компетентноста на доказот ја изразува неговата вистинитост и уверливост. Релевантност и веродостојност се услови кои мора да ги исполни еден ревизорски доказ, за да влијае врз одредувањето дали ревизорот да го прифати или да го одбие при формирањето на независно мислење.

Не секој, кога станува збор за голема компанија, има јасен увид во сè што се случува во неа. Имено, правникот во компанијата има многу повеќе релевантни информации, на пример, за некој судски спор, отколку што за тоа е запознаен член на Одбор на директори. Во врска со резервите, информации треба да се барат од Одделот за управување со резерви. Консеквентно на тоа, не значи дека повисоките органи во компанијата имаат поверодостојни информации од пониските нивоа во организациската структура.

Фактори што ја определуваат компетентноста на доказите се:

- Изворот од каде што доказот е добиен;
- Компетентноста на оној што го обезбедува доказот;
- Структурата на системот на интерна контрола;
- Објективноста на прибавениот доказ;
- Времето на прибавување на доказот;
- Расположливоста и трошоците за прибавување докази.

Сите ревизорски докази со себе понесуваат и одредени трошоци, па оттука ревизорот има задача да направи баланс меѓу трошоците и корисноста што произлегува од доказите при процесот на прибирање ревизорски докази. Посакуваната форма на докази може да не биде изводлива доколку ревизорот биде ангажиран да врши ревизија некое време после завршетокот на деловната година со тоа што не присуствувал на пописот на резервите, или пак потврдувањето на салдата на сметките би можело да го одложи завршувањето на процесот на ревизијата.

КВАЛИТАТИВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ДОКАЗИТЕ	
Екстерни	Екстерните извори се поверодостојни отколку од интерните извори во самиот ентитет;
Ревизор	Оние докази што ревизорот сам ги прибавува се поверодостојни отколку од оние што ги собира индиректно;
Оригинални документи	Фотокопиите од документи не се веродостојни како што се оригиналните документи;
Писмена форма	Усните изјави не се сметаат за веродостојни докази како што тоа се документите во пишана форма.

Слика 3: Квалитативни карактеристики на доказите

6. Адекватност на доказот (достатен ревизорски доказ)

Адекватноста, односно доволноста на ревизорскиот доказ има материјално значење при утврдувањето кој обем на докази е доволен да се прибави и неопходен за да може ревизорот да изрази независно мислење. Тука важи едно правило дека, колку што е поголем износот за кој ревизорот смета дека е од материјално значење, толку поголем е и обемот на доказите што тој треба да ги собере, па со тоа колку е поголем обемот на прибавени докази, помал е ризикот за неточни искази во извештаите.

Доволноста на доказите, во голема мера зависи од пристапот на ревизорот при прибавувањето на доказите, но и од вештината и способноста истите објективно да ги измери. Значи ревизорот може некоја постапка да ја изврши зависно од неговата професионална проценка. На пример, ако станува збор за клиент со една благајна, тогаш ревизорот треба да донесе одлука дали ќе прави попис на истата. Фактички, адекватноста претставува однос меѓу значајност и ревизорскиот ризик спрема некое констатирање од страна на менаџментот.

7. Професионален скептицизам

Според Меѓународните стандарди за ревизија, професионалниот скептицизам претставува „став кој вклучува испитувачки ум, претпазливост во врска со околностите кои доведуваат до тоа финансиските извештаи да бидат материјално погрешно прикажани, било поради измама или поради грешка, и критична проценка на ревизорските докази“. Меѓународните стандарди за ревизија експлицитно бараат од ревизорот да ја планира и извршува ревизијата со став на професионален скептицизам

имајќи предвид дека може да постојат околности кои доведуваат до тоа финансиските извештаи да бидат материјално погрешно прикажани³.

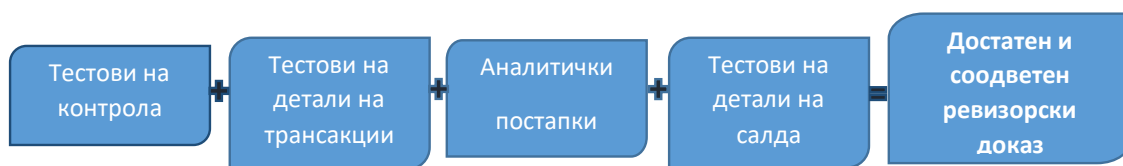
Ревизорот го планира и извршува ангажманот за уверување со став на професионален скептицизам признавајќи дека може да постојат околности кои предизвикуваат информациите за предметната материја да бидат материјално погрешно прикажани. Став на професионален скептицизам значи дека ревизорот прави критична проценка, со испитувачки ум, на валидноста на прибавените докази и е внимателен во врска со доказите кои се спротивни на или ја доведуваат во прашање веродостојноста на документите или изјавите на одговорната странка.

Испитувачки ум – се однесува на ставот на поединецот во врска со љубопитноста и заинтересираноста. Ревизорите кои имаат став кој вклучува испитувачки ум, постојано поставуваат прашања со цел за дополнително појаснување и дефинирање; и барање на причини, образложенија и докази. Ревизорот усвојува став кој вклучува испитувачки ум, со цел да стекне доволно докази пред да ги направи расудувањата и да изрази заклучоци. Ревизорите исто така, може да се сомневаат и во разумноста на своите проценки. Проучувањата на скептицизмот ја порамнуваат природата на умот со прашањето за сомнеж и недоверба кај ревизорите⁴. На пример, ставот на професионален скептицизам е неопходен во текот на процесот на ангажманот за тој да го намали ризикот од незабележување на сомнителни околности од прекумерно генерализирање при извлекувањето на заклучоците од набљудувањата, како и од употреба на неточни претпоставки при определувањето на природата, временскиот распоред и обемот на постапките за собирање докази и оценка на резултатите од истите.

8. Ревизорски постапки за обезбедување на достатен и соодветен ревизорски доказ

Суштински постапки се тестови за прибавување на ревизорски докази за откривање на материјални погрешни прикажувања во финансиските извештаи. Постојат два вида:

- Аналитички постапки и
- Други суштински постапки, тестови на детали на трансакции и салда, распрашување и проверка на записници од состаноци на директори.



Слика 4: Ревизорски постапки за обезбедување на достатен и соодветен ревизорски доказ

³ MCP 200 Цел и општи принципи кои управуваат со ревизијата на финансиските извештаи, точка 6.

⁴ Hurltt, RK., Eining, M., and Plumlee, D (2003), *Professional Skepticism: A model with implications for research, practice and education*. Working paper, University of Wisconsin, page 13.

8.1 Аналитички постапки

Аналитичките постапки обично се користат како независен доказ за ревизорот при поткрепување на салда на сметки и класи трансакции коишто не се многу различни од неговите очекувања.

МРС – аналитички постапки како независни постапки, вели дека потпирањето на ревизорот врз независните постапки за да го намали ризикот од неоткривање кој што е поврзан со конкретни тврдења во финансиските извештаи може да биде изведено од тестовите на детали, од аналитичките постапки или пак од комбинација на двете. Одлуката за тоа која постапка да се користи за да се постигне конкретна ревизорска цел е базирана на расудувањето на ревизорот во врска со очекуваната ефективност и ефикасност на расположливите постапки за намалување на ризикот од неоткривање за конкретните тврдења во финансиските извештаи.

На пример, можеби не е можно да се докажат некои тврдења на менаџментот во финансиските извештаи без ревизорот да се потпре на аналитичките постапки бидејќи, самото користење на аналитичките постапки може да биде поефективно и поефикасно отколку ако се потпре на други видови тестови, секако тоа се случува во одредени околности. Од друга страна, аналитичките постапки не можат да помогнат при одлучувањето на ревизорот ако единствено се користат тие.

8.2 Други суштински постапки

Во продолжение се објаснувања за тестовите на детали на салда, тестови на детали на трансакции и тестови на контрола.

8.2.1 Тестови на детали на салда

При извршувањето на тестови од ваков тип примарна цел е да се добие независен доказ за поткрепување на едно или повеќе тврдења во финансиските извештаи. Тие се менуваат во зависност од салдото кое што се тестира. Според видот на салдото, односно сметката, некои тврдења се порелевантни, а некои не се.

На пример, потребно е повеќе време да се докаже дали резервите постојат и дали се правилно вреднувани. Наспроти тоа, пак, помалку време е потребно да се обезбеди доказ дека обврските кон добавувачите се потполни и дека ентитетот има обврска истите да ги подмири. Секој елемент од финансиските извештаи треба да биде поткрепен со ревизорски доказ кој што го собрал ревизорот врз основа на кои ги базира своите тврдења, односно искази.

За да го постигне тоа, ревизорот треба да формулира стратегија за собирање ревизорски доказ во вид на ревизорска програма која ќе делува ефикасно. Тоа ревизорот го постигнува преку добро разбирање на работењето на клиентот и на самиот ревизорски процес.

8.2.2 Тестови на детали на трансакции

Главната цел на овие тестови е да се види соодветноста на сметководствениот систем кој што го користи клиентот за евидентирање, вреднување, класифицирање, резимирање на трансакциите во определен последователен циклус на трансакции како, на пример, набавка. Со тоа се собираат докази за соодветноста на задолжувањата и одобрувањата кои што се прокнижени на сметките врз кои што влијае оваа класа трансакција.

Според тоа, тестовите на детали на трансакции генерираат посреден, односно индиректен доказ за салдата, додека аналитичките постапки и тестовите на детали на салдата обезбедуваат директен непосреден доказ. Последователно на тоа, ревизорите треба да направаат стратегија за тоа каква комбинација на тестови да направат, сè со цел на најефикасен начин да дојдат до целта да се обезбеди достатен и соодветен ревизорски доказ.

Тестовите на детали на трансакции, треба да се извршат единствено кога тоа обезбедува заштеда на трошоци. Доколку тестовите на трансакции ги опсервираме како тестови на контрола (тие најчесто се извршуваат истовремено), тогаш ефикасното извршување овозможува да се процени контролниот ризик на пониско ниво. Тоа доведува до намалување на потребниот обем ревизорски докази кои што би биле продукт од независните тестови.

Оттука, може да заклучиме дека успешното спроведување на тестовите на детали на трансакции речиси секогаш доведува до ист резултат, редуцирање на останатите независни тестови.

8.2.3 Тестови на контрола

Целта на овие тестови е да се даде уверувања дека интерните контроли функционираат на оној начин како што изјавил менаџментот на деловниот ентитет и како што е наведено во прелиминарниот преглед од страна на ревизорот.

Треба да се извршат овие тестови пред да може ревизорот да се потпре на овие контроли како основа за намалување на квантитетот на независни тестови. Тестовите на контрола, главно се однесуваат на три прашања:

- Дали се извршени потребните контролни постапки?;
- Како биле извршени?
- Кој ги извршил?

Бидејќи многу често поделбата на должности не резултираат во ревизорска трага, се јавува потреба од потпирање врз распрашувањето и личното набљудување, наместо врз документираниот доказ.

Од друга страна, тестовите на детали на трансакции се извршуваат со цел да се утврди дали сметководствениот систем функционира на соодветен начин независно од постоењето на интерните контроли. Додека тестовите на контрола обично вклучуваат набљудување, распрашување и инспекција, тестовите на детали на трансакции вообичаено вклучуваат повторно извршување на постапките изведени од страна на клиентот. Еден тест на контрола подразбира преглед на документот во врска со иницијалите на персоналот на клиентот - одговорен за извршување на тие постапки, додека тестот на детали на трансакции вклучува тестови за откривање на грешки во пресметки, цени, сумирање, класификации, итн.

Доколку резултатите од тестовите на контрола укажуваат на ефикасни интерни контроли, обемот на ревизорски доказ кој што треба да се добие преку другите тестови ќе биде редуциран. Спротивно на тоа, ако контролата е слаба, не е ефикасна, тогаш ќе се зголеми обемот на останатите ревизорски тестови.

9. Вреднување на резултатите од ревизорските постапки

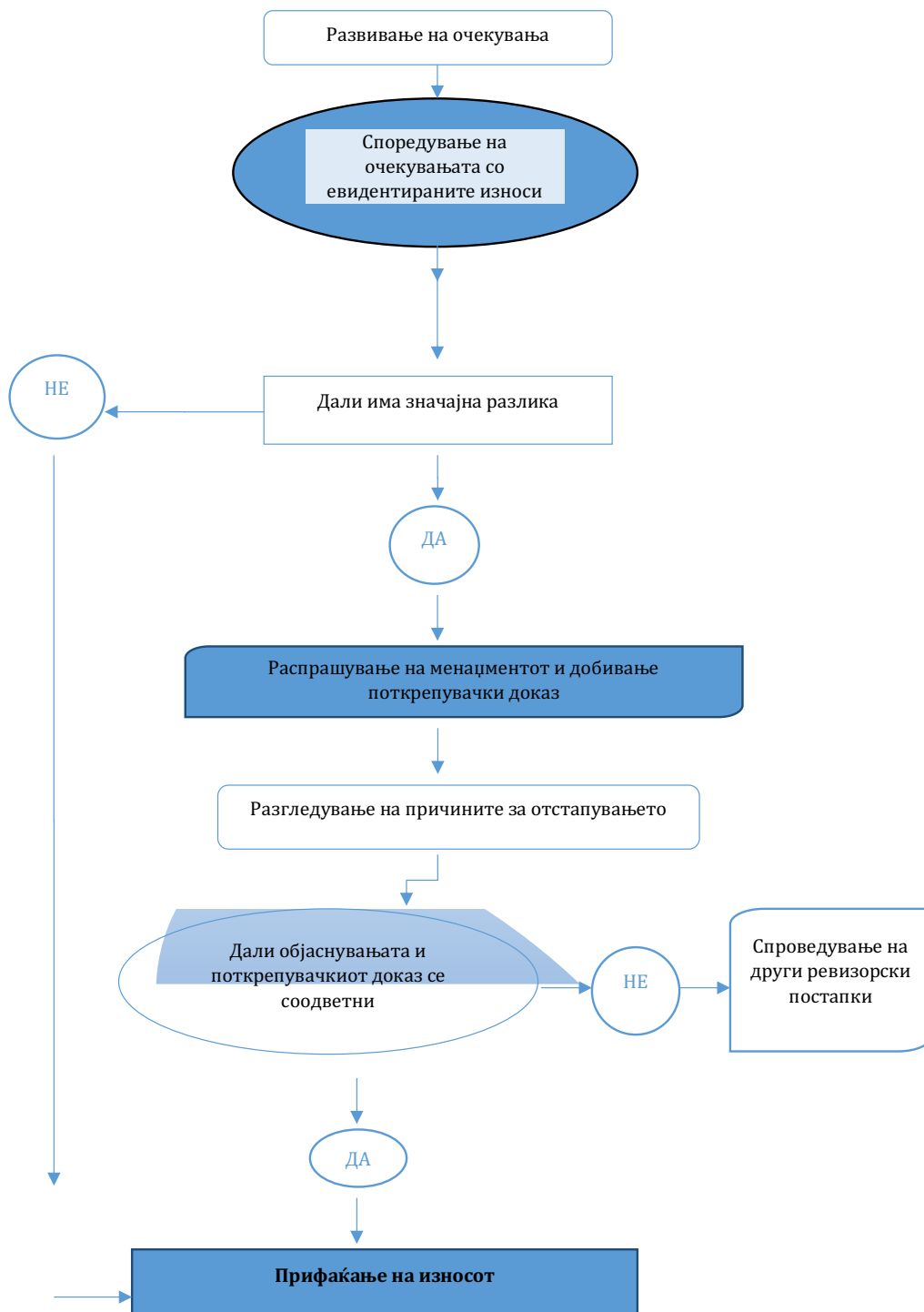
Ревизорот има за цел конечно да ја процени разумноста и веродостојноста на сметководствената проценка врз основа на тоа дали проценките се реални и конзистентни со останатите ревизорски докази. Задача за ревизорот е исто така да ја утврди разликата што се јавува помеѓу износот на неговата проценка и проценката од менаџментот, доколку разликата е голема треба да се измени проценката. Консеквентно на тоа, доколку менаџментот одбие да ја коригира проценката, таа разлика ќе се смета за погрешно прикажување.

Ревизорот го испитува менаџментот во врска со информациите кои му се потребни при примената на аналитичките постапки и резултатите од истите. Користењето на аналитички податоци од страна на ентитетот може да биде ефективно доколку ревизорот утврди дека тие податоци се ослободени од материјални грешки. При планирањето на спроведување на аналитички постапки ревизорот треба да зема предвид неколку фактори:

- Целите на аналитичките постапки и степенот на веродостојност на нивните резултати;
- Природата на ентитетот и степенот до кој што информациите можат да бидат раздвоени, на пример, аналитичките постапки можат да бидат многу поефективни кога се применуваат на финансиски информации од поединечните делови на работењето или на финансиските извештаи на компоненти од даден ентитет кој што работи во повеќе дејности;
- Расположливоста на информациите, како финансиски - како што се плановите и прогнозите, така и нефинансиски информации – како што е бројот на произведените или продадени единици;
- Веродостојноста на расположливите информации, на пример дали плановите се подготвени со доволна внимателност;
- Релевантноста на расположливите информации, на пример, дали плановите биле развиени како резултати на очекуваното, а не како цели кои што треба да бидат постигнати;
- Изворот на расположливите информации, на пример, изворите кои што се независни од ентитетот обично се поверодостојни отколку внатрешните извори;
- Компатибилноста на расположливите информации, на пример, општите податоци за дејноста може би ќе треба да бидат надополнети за да можат да бидат споредливи со податоците за ентитетот кој што произведува и продава специјализирани производи;
- Знаењето добиено во текот на претходната ревизија, заедно со разбирањето на ревизорот на ефективноста на сметководствениот систем и системот на интерна контрола како и видовите на проблеми кои во претходните периоди резултирале во сметководствени корекции.

Доколку можат да генерираат квалитетен поткрепувачки доказ, аналитичките постапки треба да бидат избрани наместо другите тестови бидејќи тие се многу поефикасни. Но, ревизијата никогаш не може да биде базирана единствено врз аналитичките постапки. Кога аналитичките постапки нема да го генерираат потребниот поткрепувачки доказ, ревизорот мора да примени други постапки.

Слика 6: Шематски приказ на процесот на донесување одлуки од страна на ревизорот за аналитичките постапки.



Заклучок

Развојот на информатичката технологија има огромно влијание врз процесот на ревизијата. Информатичката технологија го поттикна реинженерингот на традиционалните бизнис процеси да се промовираат поефикасни операции и да се подобрат комуникациите во самиот ентитет и меѓу ентитетот и неговите купувачи и добавувачи. Тоа сепак продуцира и нови ризици кои бараат дополнителни контроли. Ревизорите имаат потреба за нови техники за проценка на контролите и за обезбедување сигурност на корпоративните податоци и информатичките системи кои го обезбедуваат ова.

За да може ревизорот да изрази позитивно мислење, односно мислење без резерва за финансиските извештаи, мора да обезбеди достатен и соодветен ревизорски доказ за да се докажат тврдењата на менаџментот за информациите презентирани во финансиските извештаи кои што се однесуваат на компонентите на истите за ентитетот кој е предмет на ревизија. Ревизорскиот доказ се добива преку адекватна комбинација на трите видови ревизорски тестови: тестови на трансакции, тестови на детали на салда и аналитички постапки. Ревизорот е оној кој ја донесува одлуката за тоа која комбинација ги дава најефективните и најефикасни средства за обезбедувања на потребниот ревизорски доказ.

Користена литература:

- [1] Ацески, д-р Благоја, Трајкоски, д-р Бранко, *Интерна и екстерна ревизија*, Економски факултет, Прилеп, Универзитет „Св. Клименти Охридски“, Битола, 2004;
- [2] Димитрова, Јанка, Државна ревизија. Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Македонија, 2018;
- [3] Димитрова, Јанка, *Интерна ревизија*, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, 2017;
- [4] Димитрова, Јанка, *Ревизија (теоретски и практични аспекти)*, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2015;
- [5] Димитрова, м-р Јанка, Информативната функција на ревидираните финансиски извештаи при мобилизација на капитал преку емисија на хартии од вредност, докторска дисертација, Економски факултет, Прилеп, 2011;
- [6] Димитрова, Јанка, Теоретско-методолошки аспекти на независните ревизорски тестови и нивната функција во имплементирањето на фундаменталните концепти на ревизијата, магистерски труд, Економски факултет, Прилеп, 2005;
- [7] Hurtt, R. K., Eining, M., and Plumlee, D. (2003), *Professional Skepticis: A model with implications for research, practice and education*. Working paper, University of Wisconsin, page 13;
- [8] Прајсвотерхаус Куперс Ревизија ДОО (PwC), Тврдења во врска со финансиските извештаи - 2016;
- [9] Messier, F. W., Glover M. S., Prawitt F. D.: *Auditing Assurance, A Systematic Approach*, sixth edition, McGraw-Hill, Boston USA, 2008;
- [10] Aleksic, d-r Milanka: "Revizija i kontrola", Banja Luka, 2012;
- [11] Меѓународни ревизорски стандарди (Службен весник бр. 92 од 28.10.2005);
- [12] Напредна ревизија и уверување – ACCA, Шесто издание, јануари 2012 год.;
- [13] Закон за ревизија;
- [14] Меѓународни стандарди за ревизија на Меѓународната организација на сметководители (IFAC);
- [15] Меѓународни стандарди за финансиско известување (ICFI);
- [16] Tom Lee, *Corporate Audit Theory*, Chapman and Halt, London, 1993, p. 15.



АНАЛИЗА НА ТРГОВСКИТЕ РЕЛАЦИИ МЕЃУ ЕВРОПСКАТА УНИЈА И РУСИЈА

д-р Костадинка Панова¹, проф. д-р Емилија Митева-Кацарски²,
доц. д-р Влатко Пачешкоски³

¹ Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
emilija.miteva@ugd.edu.mk

³ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
vlatko.paceskoski@ugd.edu.mk

Апстракт

Сè до приклучувањето на Русија во Светската трговска организација (СТО), кое се случи во 2012 година, политичките и економските односи на ЕУ со Русија се засновани на Договор за партнерство и соработка. Договорот има за цел да промовира трговија и инвестиции и да развие хармонични економски односи меѓу ЕУ и Русија. Од 2012 година, кога Русија се приклучи кон СТО, трговските односи меѓу ЕУ и Русија се регулираат со правилата на СТО. Надворешната трговска размена помеѓу овие две земји во анализираниот период бележи континуиран раст сè до 2008 година, додека во 2009 година е забележан пад на трговската размена поради настанатата економска криза која го зафати светот. Трговската размена бележи пад и во 2013 година, а тоа се должи на економската криза во Русија. Во 2014 година ЕУ вовеле и прошири низа дипломатски и економски санкции против Руската Федерација во знак на протест поради вмешаноста на Русија во дестабилизирање на Украина и прекршување на територијалниот интегритет на Украина. Како резултат на воведените санкции, трговската размена меѓу ЕУ и Русија бележи пад.

Клучни зборови: Европска унија, Русија, трговија, СМТК.

ANALYSES OF THE TRADE RELATIONS BETWEEN THE EUROPEAN UNION AND RUSSIA

PhD Kostadinka Panova¹, Associate professor Emilija Miteva-Kacarski²,
Assistant professor Vlatko Paceskoski³

¹ "Goce Delcev" University, Stip, Macedonia
kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

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

³ Faculty of Economics, "Goce Delcev" University, Stip, Macedonia
vlatko.paceskoski@ugd.edu.mk

Abstract

Until Russia joins the World Trade Organization (WTO) in 2012, the EU's political and economic relations with Russia have been based on a Partnership and Cooperation Agreement (PCA). The Agreement aims to promote trade and investment and develop harmonious economic relations between the EU and Russia. Since 2012, when Russia joined the WTO, EU-Russia trade relations have also been framed by WTO rules. The foreign trade between these two countries in the analyzed period registered continuous growth until 2008, while in 2009 the trade exchange decreased due to the economic crisis that hit the world. EU trade with Russia declined also in 2013 due the economic crisis in Russia. In 2014 EU introduced and extended a series of diplomatic and economic sanctions against the Russian Federation in protest of Russia's involvement in destabilizing Ukraine and violating Ukraine's territorial integrity. As a result of the imposed sanctions, trade between the EU and Russia declined.

Key words: European Union, Russia, trade, SITC.

1. Вовед

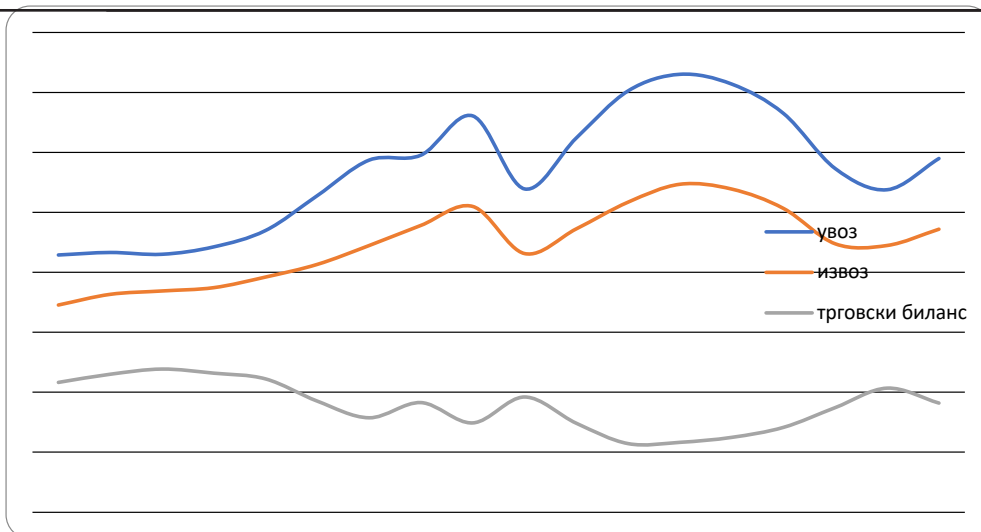
До почетокот на украинската криза, Русија се сметаше за „стратешки партнер“ на ЕУ, а мултидимензионалната природа на овој однос се рефлектираше во голем број области на соработка, вклучувајќи ја и трговијата. Русија се приклучи кон Светската трговска организација (СТО) во август 2012 година после 18 години пред пристапни преговори. Иако ЕУ е главен трговски партнер на Русија, а Русија трет најважен трговски партнер на ЕУ, трговските и економските односи меѓу овие земји се полни со многу пречки. Пристапот на Русија во СТО е позитивно прифатен од страна на ЕУ бидејќи се воспостави мултилатерална рамка за трговските односи и решавање на спорови врз основа на правилата на СТО. Меѓутоа, со нелегалното анектирање на Крим од страна на Русија, ЕУ започна да ги преиспитува своите билатерални односи со Русија, откажувајќи ги самитите со земјата и стопирање на процесот за визна либерализација и преговорите за современ рамковен договор меѓу ЕУ и Русија.

2. Карактеристики на трговските политики на ЕУ и Русија

Русија е единствената држава од главните трговски партнери на ЕУ која најдоцна се вклучува во СТО и тоа на 22 август 2012, а тоа доведе до негативно влијание врз регулирањето на трговските и економските односи помеѓу ЕУ и Русија. Со оглед на тоа што не можеа директно да се применат бројните договори во рамките на СТО, тие се воведуваа преку посебен дел на Спогодбата за партнерство и соработка меѓу ЕУ и Русија, потпишан во 1994 година и влезе во сила во 1997 година [1]. Договорот има за цел да промовира трговија и инвестиции и да развие хармонични економски односи меѓу ЕУ и Русија. Во чл. 10, дел III од овој договор стои дека: „Европската заедница и Русија ќе си доделат една на друга принцип на најповластена нација опишан во член 1, став 1 од ГАТТ“ [2]. Понатаму, во договорот се цитирани речиси сите членови на ГАТТ кои стануваат задолжителни за договорните страни. Посочениот Договор за партнерство и соработка е со десетгодишен рок, со обновување на годишно ниво и истиот да се надградува преку преговарање за нов договор помеѓу ЕУ и Русија, обезбедувајќи сеопфатна рамка за билатерални односи. Новиот договор да биде изграден врз основа на правилата на СТО и да вклучува стабилни, предвидливи и балансирани правила за билатерални трговски и инвестициски односи. Преговорите започнаа во 2008 година, но тие беа запрени во 2010 година затоа што немаше напредок во делот на трговијата и инвестициите [3]. Преговорите, но и некои активности во постојниот договор, беа прекинати после нелегалното анектирање на Крим и дестабилизацијата на Украина во 2014 година. Од пристапувањето на Русија кон СТО во 2012 година, ЕУ има поднесено четири тужби во СТО против Русија и тоа првата тужба беше поднесена 2013 година поради воведување на такси за рециклажа на увозни автомобили, во 2014 година ЕУ поднесува уште три тужби против Русија и тоа поради забраната за увозот на свинско месо од Европа; анти-дампинг увозната царина на лесни комерцијални возила и поради прекумерните увозни царини, кои Русија започнува да ги намалува од мај 2017 година.

3. Трговска размена на ЕУ со Русија за временскиот период 2000-2017 година

Вредноста на трговската размена меѓу ЕУ28 со Русија за временскиот период 2000-2017 година, илустративно е прикажана на графикон:



Графикон 1: Трговска размена на ЕУ28 со Русија, 2000-2017 година (милијарди евра)

Извор: Eurostat -EU trade since 1988 by SITC [DS-018995]

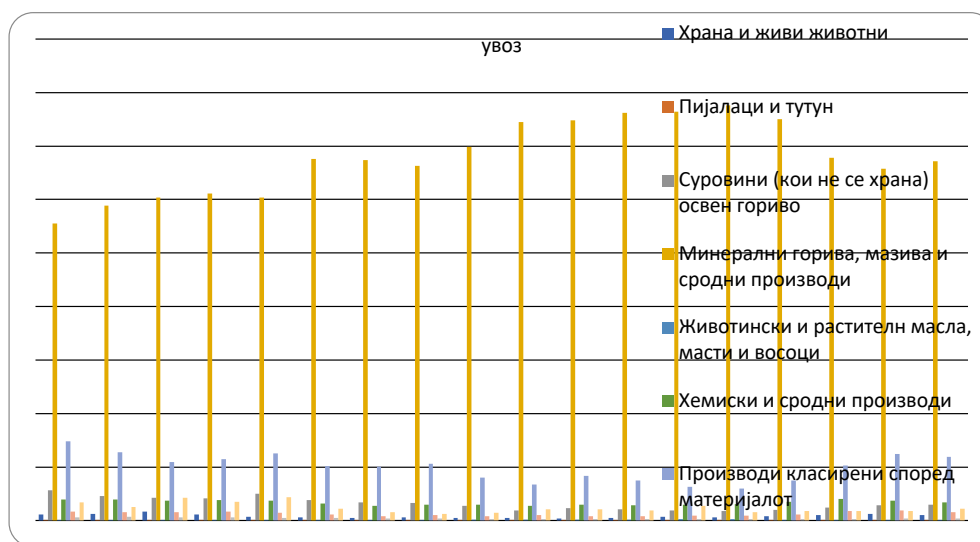
Од самиот графикон може да забележиме флукуација во меѓусебната трговија. Недоволната извозна ориентираност и високата увозна зависност во надворешно-трговската размена на ЕУ со Русија резултира со низок степен на покриеност на увозот со извозот, односно голем трговски дефицит. Од 2000 година до 2008 година, меѓународната трговија на стоки помеѓу ЕУ и Русија се карактеризира со пораст, но и континуиран дефицит. Значително опаѓање се забележува во 2009 година како резултат на економската криза која го зафати светот, а потоа следи закрепнување и достигнување на трговски врв во 2012 година и повторно намалување на трговската размена од 2013 година поради економската криза во Русија [4]. Во 2014 година падот на трговската размена продолжува како резултат на украинската криза и нејзиното припојување кон Русија [5]. Настанатиот конфликтот во Украина доведе до воведување на санкции од страна на ЕУ и контра-мерки од Русија. ЕУ воведо и прошири низа дипломатски и економски санкции против Руската Федерација во знак на протест поради вмешаноста на Русија во дестабилизирање на Украина и прекршување на територијалниот интегритет на Украина. Русија се одмазди со ембарго на одредени земјоделски производи, сировини и храна, наведувајќи дека се кршат стандардите за безбедност на храна. Намалената трговска размена продолжи до 2016 година, додека во 2017 година се бележи како раст како од страна на извозот, така и од увозот.

Од Графикон 1 може да се забележи негативен трговскиот биланс во текот на целиот период. Трговски дефицит од рекордни 92 милијарди евра има во 2012 година, а тоа главно се должи на увозот на енергија од Русија кој изнесува 133 милијарди евра. Наредните години следи континуирано намалување, а во 2016 година како резултат на ниските цени на нафта и природниот гас трговскиот дефицит е намален на 46 милијарди евра [6], а во 2017 година е зголемен на 59 милијарди евра.

Во анализираната временска серија континуиран раст во увозот и извозот е забележан од 2000 година па сè до 2008 година. Во 2009 година се забележува големо намалување од страна на извозот и тоа од 105 милијарди евра во 2008 година на 66 милијарди во 2009 година, но потоа следи зголемување и достигнува значајна вредност од 123 милијарди во 2012 година, од 2013 година па натаму континуирано се намалува и во 2017 година извозот изнесува 86 милијарди евра. Увозот се движеше во иста насока, т.е. пад од 180 милијарди во 2008 година на 119 милијарди во 2009 година, а потоа раст

на рекордно ниво од 215 милијарди милијарди во 2012 година и повторно пад од 2013 година, па натаму што во 2017 година увозот изнесува 145 милијарди евра.

Согласно расположливите податоци во Eurostat за Стандардната меѓународна трговска класификација (СМТК), извршена е анализа на структурата на увозот на производи од Русија според секторите на СМТК за временски период 2000-2017 година и истата е прикажана во Графикон 2.

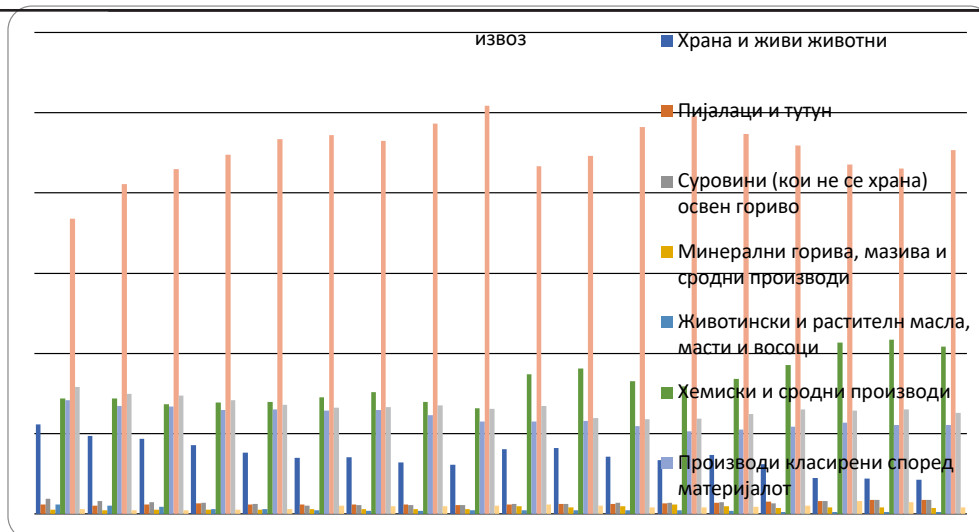


Графикон 2: Структура на увоз од Русија според секторите на СМТК, 2000-2017 година

Пресметка на авторите според податоци од Еуростат

Овде се доаѓа до констатацијата дека, согласно СМТК, доминантна категорија на производи е минерални горива, мазива и сродни производи чие учество во увозот во 2000 година изнесува 55,5 %, додека во 2017 година 67,2 %. Важно е да се истакне дека Русија е главен снабдувач на енергетски производи на ЕУ. Потоа следува категоријата производи класирани според материјалот со учество од 15 % во 2000 година и 12 % во 2017 година.

Во Графикон 3 е прикажана структурата на извозот на производи во Русија според секторите на СМТК, 2000-2017 година.



Графикон 3: Структура на извозот во Русија според секторите на СМТК, 2000-2017 година

Пресметка на авторите според податоци од Еуростат

Од страна на извозот, доминираат машини и транспортни уреди чие учество во 2000 година изнесува 37 % од извозот, додека во 2017 година учеството на оваа категорија производи изнесува 45 %. После нив се хемиски и сродни производи, различни готови производи и производи класирани според материјалот.

4. Заклучок

Согласно СМТК, доминантна категорија на производи во увозот е минерални горива, мазива и сродни производи. Со оглед на тоа што ЕУ е најголем потрошувач на руски гас, меѓу мерките што ги презема ЕУ е и диверзификација на изворите на енергија преку промовирање на домашни опции. Од страна на извозот, доминираат машини и транспортни уреди.

Сè до приклучувањето на Русија во Светската трговска организација (СТО), кое се случи во 2012 година, политичките и економските односи на ЕУ со Русија се засновани на Договор за партнерство и соработка. Пристапот на Русија во СТО е позитивно прифатен од страна на ЕУ бидејќи се воспостави мултилатерална рамка за трговските односи и решавање на спорови врз основа на правилата на СТО. Меѓутоа, со нелегалното анексирање на Крим од страна на Русија, ЕУ започна да ги преиспитува своите билатерални односи со Русија, откажувајќи ги самитите со земјата и го стопираше процесот за визна либерализација и преговорите за современ рамковен договор меѓу ЕУ и Русија. Извозот во Русија од 23 милијарди евра во 2000 година е зголемен на 86 милијарди евра во 2017 година, зголемување има и од страна на увозот и тоа од 64 милијарди евра во 2000 година на 145 милијарди евра во 2017 година. Критични години каде се бележи пад на трговската размена е 2009 година како последица од економската криза, 2013 година поради економската нестабилност на Русија и 2014 година поради настанатиот конфликт и присоединување на Крим кон Руската Федерација.

Специфичниот придонес на санкциите за забележаниот пад на трговијата на ЕУ со Русија после 2013 година е тешко да се утврди. Непосредно пред да се воведат санкциите, има и други фактори кои имаат влијание врз намалената трговска размена помеѓу овие две земји, а еден од тие фактори е и падот на меѓународната цена на нафтата. Иако е тешко да се предвиди насоката на протокот на трговија во иднина, можеме да кажеме дека позитивниот тренд во 2017 години може да води кон нормализација на трговијата ЕУ-Русија во иднина, и покрај нерешените кризи во Крим и Украина.

Користена литература:

- [1] European commission, <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/russia/>, преземено на 20.09.2019;
- [2] [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=celex:21997A1128\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=celex:21997A1128(01)) преземено на 20.09.2019;
- [3] https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/35939/european-union-and-russian-federation_en, преземено на 23.09.2019;
- [4] Fritz, O., Christen, E., Sinabell, F., & Hinz, J. (2017). Russia's and the EU's Sanctions. Economic and Trade Effects, Compliance and the Way Forward. *WIFO Studies*;
- [5] Bali, M. (2018). The Impact of Economic Sanctions on Russia and its Six Greatest European Trade Partners: a Country SVAR Analysis. *Финансы и бизнес*, 14(2), 45-67;
- [6] Kastakova, E., & Baumgartner, B. (2017). The evaluation of the EU trade with Russia based on the analysis of selected indices: Revealed comparative advantages, intra-industry trade and trade intensity. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 13(1232-2019-714), 428-438.

UDC: 005.966]:005.322:316.46-057.17
оригинален научен труд

**КРЕИРАЊЕ НА КАРИЕРНИОТ РАЗВОЈ НА ЛИДЕРОТ СО ПРЕФЕРИРАЊЕ НА
МЕНАЏМЕНТОТ НА ЛИЧНИОТ РАЗВОЈ И ОДНЕСУВАЊЕ**

Моника Алексовска¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
monika_aleksovska@hotmail.com

Проф. Трајко Мицески²

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

Апстракт

Креирањето на кариерниот развој е императив за лидерите кое го остваруваат преку развивање на личните способности и унапредување на деловните вештини.

Кариерниот развој на лидерот и неговото континуирано унапредување е значајна предиспозиција за современиот менаџер кој се труди да ги исполни стратешките цели на претпријатието и да обезбеди конкурентска предност.

Тука, пред сè, припаѓаат унапредувањето на деловните вештини, како преносни вештини кои имаат сè поголема улога во современиот деловен свет. Во врска со лидерските вештини се и комуникативните способности и развивање на преговарачките способности, управување и рационално користење на времето, тимското работење, како посебна карактеристика на лидерите и начините на справување со конфликтните ситуации.

Во тој поглед во трудот ќе се направи теоретска елаборација на значењето на карактеристиките, способностите, вештините, улогите и однесувањето на лидерите за градење на неговиот кариерен развој, како и практичните сознанија за состојбите на кариерниот развој на лидерите во организациите, преку обработени резултати, прикажани табеларно, графички и пресметковно.

Клучни термини: развој, лидер, менаџер, тимско работење, кариера, вештини.

**CREATING A LEADER'S CAREER DEVELOPMENT BY PREFERRING PERSONAL DEVELOPMENT AND
BEHAVIOR MANAGEMENT**

Monika Aleksovska¹

¹Faculty of Economics, "Goce Delcev" University, Stip, Macedonia
monika_aleksovska@hotmail.com

Проф. Трајко Мицески²

²Faculty of Economics, "Goce Delcev" University, Stip, Macedonia
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

Creating career development is imperative for leaders to accomplish it by developing personal skills and enhancing business skills.

The career development of the leader and its continuous improvement is an important predisposition for the modern manager who strives to fulfill the strategic goals of the enterprise and to provide competitive advantage.

These include the promotion of business skills, as transferable skills play a growing role in the modern business world. Leadership skills include communication skills and the development of negotiation skills, management and rational use of time, teamwork, as a distinctive feature of leaders and ways of dealing with conflict situations.

In this regard, the paper will elaborate a theoretical elaboration of the meaning of the characteristics, abilities, skills, roles and behaviors of leaders for building his career development, as well as practical insights on leaders' career development situations in organizations, through processed results, shown spreadsheet, graphic and computation.

Key terms: development, leader, manager, teamwork, career, skills.

1. Вовед

Понесени од желбата за успех и напредок во кариерата, се истакнува прашањето за менаџирање на личното однесување на поединците - вработените во организациите. Исто така, од посебно значење е и влијанието на менаџментот на личното однесување како фактор за градење на организациско однесување.

Со цел добивање на квалитетно знаење за оваа област, во овој труд ќе се обидеме да ја објасниме природата на односот помеѓу поединецот и организацијата, значењето на карактерот на поединецот и карактерните особини врз однесувањето на вработените, ставовите на вработените и нивните перцепции врз однесувањето. Посебен акцент ќе ставиме врз обработка на влијанието кое стресот го има врз однесувањето на вработените во организацијата и тоа преку обработка на причините за стрес на вработените, последиците од истиот, како и управувањето со истиот со цел намалување на стресот кај вработените. Во последната точка ќе зборуваме и за креативноста и однесувањето на вработените, односно опишување на односот помеѓу истите и како вработените можат да се поттикнат да бидат креативни.

Сметаме дека преку обработка на оваа тема ќе осознаеме многу повеќе за менаџирањето на личното однесување на вработените како истото би го искористиле за градење на организациско однесување во компанијата како идни менаџери.

2. Менаџментот на личниот развој и однесување

Успешната кариера зависи од самата личност, од сопствениот интерес, талент и амбиции. Треба да се знае како да се менаџира работен век, кариерата, постојаната активност и воопшто живот.

За успешно креирање на личниот развој мора да се најде сопствениот пат за тој развој, а клучот за тоа е правилното планирање. Подобро да се има каков и да било план за сопствен развој отколку никаков. План за развој на техничките, но и на интерперсоналните и спиритуалните вештини за градење на доверлив персонален профил способен да ги идентификува фирмите или работите кои се погодни и за личен развој.

Планирањето и менаџирањето на сопствената кариера е многу повеќе од обичното „мапирање“ на состојбите кои треба да се постигнат во работниот век. Треба да се води контрола во развојниот животен век. За таква контрола е потребно многу добро разбирање на окружувањето на работењето и на факторите кои го детерминираат, а најважно е да се направи реална проценка на тоа што се сака да се постигне.

Најголемата придобивка е јасната претстава за остварување на долгорочните цели. Имајќи ги предвид долгорочните цели, може полесно да се одлучува во приликите за одредени тактички однесувања во секојдневниот живот. Следната придобивка е поголемата самосвест за себе и за реалната оценка на сопствените способности и поседувањето енергија за справување со можните пречки при остварувањето на целта. Понатамошна придобивка од менаџирањето на кариерата е сакањето и посветеноста на работата. Следна придобивка е намалување на стресовите поврзани со работењето,

бидејќи може да се очекува дека стресовите се јавуваат секојдневно, а можно е и повеќе пати во денот.

Потоа следат други придобивки, но како една од последните може да се рече дека е постојаната регулација и контрола на точките на сопствената развојна крива, кои се присутни во планот на личен развој.

Планот овозможува постојана повратна врска „планирано-реализирано“. Овој фидбек значи и можност за постојана регулација и управување на кариерата.

Постојат неколку чекори кои го дефинираат управувањето со личното однесување. Како поизразити се јавуваат: разбирање на поединците во организацијата, карактер и лично однесување, ставови и лично однесување, перцепција и лично однесување, стрес и лично однесување, креативност во организацијата, видови на однесување на работното место¹.

3. Разбирање на поединците во организациите

Кога се мисли на разбирање на поединците во организацијата се мисли пред сè на воспоставување на *психолошки договор* и усогласување на карактерот со работното место.

Психолошкиот договор е збирот на сите очекувања на поединецот во однос на тоа како тој или таа ќе придонесат за организацијата и што таа ќе обезбеди за возврат. Ова е психолошки договор кој не е писмен, ниту пак се разговара посебно за условите. Психолошкиот договор е сличен на многу начини со стандардниот законски договор, но е помалку формален и не е толку добро дефиниран.

Основните елементи на психолошкиот договор се придонеси и мотивации. Поединецот на различни начини придонесува за организацијата преку вештини, знаење, способности, време, лојалности и др. За дадените придонеси, организацијата возвраќа преку обезбедување на мотиви за поединецот, и тоа: материјални награди, на пример, плата или можности за кариера, апстрактни, како сигурност на работното место и статусот².

Организацијата мора да се увери дека добива вредност - вработените. Истовремено, таа треба да е сигурна дека им обезбедува соодветни мотиви на вработените. Организацијата не би требало да им плаќа помалку на своите вработени за придонесот, бидејќи во тој случај тие нема да бидат мотивирани и би работеле лошо. Секако, не би требало и да им плаќа повеќе за дадениот придонес, на тој начин организацијата би си создала непотребни трошоци.

Ефективното усогласување на карактерот со работата е важен елемент при справувањето со индивидуалното однесување во организациите. Усогласувањето на личноста со карактерот е степенот до кој придонесот на поединецот одговара на мотивите што ги нуди организацијата. Секако, прецизно ниво на совршена усогласеност на личноста со работното место ретко се постигнува. За ова постојат повеќе причини меѓу кои се и следниве:

1) *Проценка на нивоата на вештини на вработените и подобрување на истите.* Организациите може да ги проценат нивоата на вештини на вработените кога донесуваат одлуки за вработување и може да ги подобрат преку обука. Но, дури и едноставните димензии за постигнувањата е тешко да се измерат објективно и валидно.

2) *Променување на луѓето и организациите во текот на времето.* Поединецот за кого новата работа е стимулативна и возбудлива, после неколку години може да му стане здодевна и монотона.

¹ Рики В. Грифин, Основи на менаџментот, превод, Влада на Р. Македонија, стр. 57.

² Рики В. Грифин (2010), „Основи на менаџментот“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани, стр. 224.

3) *Уникатноста на поединецот упатува на внимание при мерењето на неговите перформанси.* Мерење на вештините и постигнувањата е доволно тешко. Проценувањето на потребите, ставовите и карактерот е далеку посложено. Секоја од индивидуалните разлики го отежнува процесот на спојување на поединците со работните места и го прави процесот сложен³.

4. Ставови и однесување на поединецот во организациите

Ставовите се дефинираат како збир од убедувања и чувства што луѓето ги имаат за конкретни идеи, ситуации или други луѓе. Тие се важни бидејќи претставуваат механизам преку кој луѓето ги изразуваат своите чувства.

Во литературата за ставовите се истакнуваат три делови⁴:

1) *Афективен елемент на ставот* кој ги одредува чувствата и емоциите на поединецот кон ситуацијата. Поединецот потполно припаѓа на искуството на сегашноста;

2) *Когнитивниот елемент на ставот* потекнува од познавањето на поединецот за ситуацијата. Когницијата е резултат на поединечните перцепции. Така, на пример, една личност може да знае дека еден политички кандидат е подобар од другиот, додека друга личност може да го знае спротивното;

3) *Намерата*, како трет елемент на ставот, одразува како поединецот очекува да се однесува во одредена ситуација.

Луѓето се обидуваат да одржат постојаност помеѓу елементите од овие ставови како и меѓу сите нивни ставови. Сепак, околностите понекогаш водат до конфликти. Конфликтите на ставови кај поединците се нарекува когнитивна дисонанца.

Афективните и когнитивните елементи од ставот на поединецот може да дојдат во судир со намерата. За намалување на когнитивната дисонанца, која често е непријатно искуство за повеќето луѓе, поединецот може да си каже дека ситуацијата е само привремена и дека може да се врати на своето во најблиска иднина. Да се биде задоволен или незадоволен од работата е став што го рефлектира степенот до кој поединецот се чувствува наградено или исполнето од работата.

Посветеност кон организацијата е став кој го рефлектира поистоветувањето на поединецот со организацијата и поврзаноста со истата. Лице кое е во голема мера посветено на работата веројатно е дека ќе се смета за вистински член на организацијата за да ги избегне малите извори незадоволство и да се гледа себе си и понатаму како член на организацијата⁵.

Спротивно на ова, веројатно е дека некој кој чувствува помала обврска кон организацијата ќе се гледа како странец за да го изрази незадоволството и да не се гледа како понатамошен член на организацијата.

5. Карактер на поединецот

Карактерот е релативно стабилен збир од психолошки особини со чија помош луѓето се разликуваат еден од друг. Менаџерите треба да се стремат да ги разберат основните карактерни особини и начините на кои тие може да влијаат врз однесувањето на луѓето при ситуации во организацијата, а да не зборуваме за перцепциите и ставовите за организацијата.

³Поопширно кај, Рики В. Грифин (2010), „Основи на менаџментот“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани, стр. 225.

⁴Рики В. Грифин (2010), „Основи на менаџментот“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани, стр. 226.

⁵Рики В. Грифин (2010), „Основи на менаџментот“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани, стр. 231-232.

Секој вработен има одредени потреби кои се стреми да ги задоволи, секако, како и што напоменав погоре, способности, вештини и знаење со кои придонесува за организацијата. Доколку, организацијата би ги искористила максимално квалитетите на вработениот и е способна да ги задоволи нивните потреби, во тој случај би се постигнало максимално или совршено усогласување на личноста со работното место.

5.1. Карактерни особини на поединецот во организациите

Често преферираната „голема петк“ на карактерни особини на личноста, се особено важни на организациите, кои што уште се нарекуваат и големата петка од карактерни особини се: *пријатност, совесност, негативна емоционалност, екстровертност и отвореност*.

1) Кога поединецот е *пријатен*, поседува способност да се сложува со останатите. Некои луѓе обично се нежни, соработливи, толерантни, покажуваат разбирање и добра намера при соработката со останатите. Други пак, често се лесно надразливи, нетрпеливи, несоработливи и начелно антигонистички настроени кон другите;

2) Пријатните личности полесно развиваат работни односи со колегите, вработените и менаџерите од повисоките позиции, како и со клиентите, добавувачите, и други личности, т.е. стејкхолдери, а, додека пак, оние што се помалку пријатни не воспоставуваат соодветно добри работни односи;

3) *Совесноста* е поврзана со посериозни и попосветени во извршувањето на своите активности како и во нивното однесување. Посовесните луѓе покажуваат подобри резултати отколку понесовесните кога се во прашање и други различни видови работни задолженија, бидејќи посовесните луѓе работата ќе ја сфатат посериозно и ќе ја извршуваат со голема одговорност;

4) Како наредна особина, се јавува *особината на негативните емоции*. Луѓето со помалку негативни емоции се релативно урамнотежени, смирени, издржливи и сигурни. Но, луѓето со повеќе негативни емоции се пораздразливи, несигурни, непромислени и често менуваат расположение. Оние кои не се толку негативни, се очекува подобро да се справуваат со стресот од работата, притисокот и тензијата. Стабилноста може да им помогне да остават впечаток дека се подоверливи од колегите кои се понестабилни;

5) *Екстровертноста* се рефлектира преку соодветните и пријатни односи со другите. Екстровертите се дружељубиви, разговорливи, наметливи и отворени за нови односи, додека интровертите се помалку дружељубиви, поповлечени, помалку разговорливи и поретко се наметнуваат, а се позатворени за остварување на нови односи. Значи, екстровертите најчесто се подобри извршувачи на работата, насочена кон бизнисот и други дејности кои се одликуваат со контактибилни односи, од интровертите;

6) *Отвореноста* се рефлектира преку проширување на видикот, добивање и пласирање на повеќе информации за позитивен придонес и ширење на пријателски односи. Луѓето со високи нивоа на отвореност сакаат да чујат нови идеи и да ги променат своите идеи, верувања и ставови како резултат на новите информации. Исто така, тие често имаат пошироки интереси и се пољубопитни, имагинативни и креативни. Од друга страна, луѓето кои се помалку отворени послабо восприемаат нови идеи и поретко го менуваат мислењето. Од поотворените луѓе може да се очекува и да имаат поголеми постигнувања во организацијата поради нивната флексибилност и веројатноста дека ќе бидат подобро прифатени од останатите. Од отвореноста може да зависи и волјата на поединецот да прифаќа промени⁶.

⁶ Рики В. Грифин (2010), „Основи на менаџментот“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани, стр. 227.

Друг интересен пристап за разбирање на личноста во организациите е работната рамка Мејерс-Бригс. Во оваа рамка заснована на класичното дело на Карл Јунг ги класифицира луѓето според четири општи димензии. Овие димензии се дефинирани од следните критериуми⁷:

1. Екстровеерност (Е) наспроти интровертност (И). Екстровеерните енергијата ја добиваат кога се меѓу луѓе, додека интровертите се заморуваат од луѓе и потребно им е време за себе за да си ја повратат енергијата;

2. Осет (О) наспроти (Н) интуиција. Типовите кои го карактеризира осетот претпочитаат конкретни нешта, додека оние кои се повеќе интуитивни претпочитаат апстрактни концепти;

3. Размислување (Т) наспроти чувствување (Ч). Индивидуите за кои се вели дека размислуваат, одлуките ги засноваат повеќе на логика и разум, додека оние кои ги карактеризира процесот на чувствување, одлуките ги засноваат на чувства и емоции;

4. Промисленост (П) наспроти спонтаност (С). Луѓето кои се промислени типови уживаат во завршници или крај, додека спонтаните типови уживаат во процеси и незавршените ситуации.

За да може да се користи рамката, луѓето мора да пополнат прашалник дијзаниран за проценка на карактерот за секоја димензија. Повисоки или пониски резултати за секоја од димензиите се користат за класифицирање на луѓето во една од шеснаесетте карактерни категории.

5.2. Перцепцијата и личното однесување

Перцепцијата е збир процеси преку кои поединецот станува свесен и ги толкува информациите за она што го опкружува. Бидејќи перцепцијата игра улога во повеќе различни однесувања на работното место, менаџерите треба да имаат генерално разбирање за основните перцепциски процеси⁸.

Двата основни процеси на перцепција што се особено важни за организациите се: *селективната перцепција и создавањето стереотипи*.

Селективна перцепција - процес на забележување на информации што не ни се допаѓаат или кои се спротивни на нашите верувања.

Селективната перцепција е полезна бидејќи ни овозможува да ги занемаруваме неважните делови од информациите. Секако, ова важи само ако основната перцепција не е точна. Ако селективната перцепција придонесува за игнорирање на важните информации, тоа може да има сериозни последици.

Создавање стереотипи - процес на категоризирање или етикетање на луѓето врз основа на само една особеност. Особините врз чија основа луѓето често создаваат стереотипи се расата и полот, за пријатели и непријатели, за вредни и невредни личности и сл. Секако, ваквите стереотипи се неточни и може да бидат штетни⁹.

6. Стресот и управување со стресот и личното однесување

Друг важен елемент на однесувањето во организациите е стресот. Стресот е еден од најзастапените биопсихолошки аспекти во денешното живеење. Стресот е универзален и секојдневен феномен кој побарува од индивидуите да вложат континуиран напор за да можат да ги регулираат и менаџираат и очекуваните и неочекуваните стресни ситуации. Стресот може да се дефинира на многу различни начини и постои

⁷ Ibid, стр. 228.

⁸ Рики В. Грифин (2010), „Основи на менаџментот“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс Кочани, стр. 233.

⁹ Рики В. Грифин (2010), „Основи на менаџментот“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс Кочани, стр. 234.

голема разновидност во значењето кое му се придава. На пример, стресот може да се разгледува од аспект на надворешните - срединските настани (стресори) или од аспект на биолошките одговори (стрес симптомите) кои се резултат на тие настани. Стекнувањето на вештини од областа на стрес менаџментот е многу важна животна вештина за превенција на болести, справување со ефектите од болестите и постигнување на добро здравје и расположение¹⁰.

Управувањето со стресот во организациите се врши преку следниве нивоа: *примарна, секундарна и терцијална превенција*.

Примарна превенција на стресот упатува на состојбите кога вработените се трудат да ја менаџираат нивната лична перцепција на стресорите со менување на нивните интерни барања, повторно согледување на ситуацијата овој пат пореалистично, отстранување на автоматските мисли кои предизвикуваат стрес, итн. Најефективни техники за менаџирање на средината во која се работи се менаџирање на времето, подобрување на комуникациските вештини, зголемување на довербата во себе, социјална поддршка, разновидност на работните задачи, одбегнување на преоптовареност и неоптовареност, итн., како и менаџирање на нивниот животен стил со соодветни активности во слободното време, достигнување на баланс, соодветна исхрана, итн.

Секундарна превенција, упатува на состојбите кога вработените се трудат да го изменаат одговорот на стресорот како медитација, прогресивна релаксација, биофидбек, хипноза, притоа користејќи јога, аеробик, цогирање, пешачење итн.

Организацијата може да се потруди да ја подобри способноста на луѓето вработени во секторите за човекови ресурси да ги препознаваат и соодветно да се соочуваат со проблемите поврзани со стрес кои ќе ги детектираат преку редовни интервјуа и одредени психометриски тестови.

Терцијална превенција (ориентирана кон симптомот), најчесто вклучува секаков облик на помош за редуцирање на симптомите како индивидуална и групна психотерапија, примање на медицинска нега и менаџирање на анксиозноста. За оваа цел пожелно е организациите да вклучат лица кои ќе се грижат за проблемите поврзани со стресот на работа како стрес советници и асистенција на вработени¹¹.

7. Креативноста и личното однесување

Организацискиот дизајн на модерните компании бара од вработените да бидат брзи, ефикасни и ефективни во извршувањето на тековните обврски, а притоа постојано да произлегуваат со нови и креативни предлози. Модерните компании, свесни дека наметнувањето на потребата од креативно размислување и барањето да се биде прв во нешто, не е доволно, бараат нови методи за тоа како да ги инспирираат и мотивираат вработените на вистинскиот начин¹².

Креативноста се однесува на појавата според која некоја личност создава нешто ново што има некоја вредност (производ, решение, уметничко дело, роман, шега, итн). Она што се смета за „ново“ може да биде во врска со творецот, или со општеството или областа во која се создава иновацијата. Она што важи за „вредно“ исто така се дефинира

¹⁰ Ризоска, Б., дел од текст превземен од веб страната <https://brtulov.wordpress.com/2010/11/21/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81-%D0%B8-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%B8%D1%80%D0%B0%D1%9A%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BE%D1%82/> на 09.09.2019 г.

¹¹ Ризоска, Б., дел од текст превземен од веб страната <https://brtulov.wordpress.com/2010/11/21/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81-%D0%B8-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%B8%D1%80%D0%B0%D1%9A%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BE%D1%82/> на 09.09.2019 г.

¹² Ристоска, С., дел од текст превземен од <http://www.kafepauza.mk/zivot/od-negativna-rabotna-atmosfera-do-kreativnost-i-inovativnost-vo-nekolku-chekori/> на 09.09.2019 г.

на различни начини. Научниот интерес за креативноста значително се разликува. Тој опфаќа важни теми поврзани со врската помеѓу креативноста и интелигенцијата, умствените и невролошки процеси поврзани со креативната активност, врската помеѓу карактерните особини и креативната способност, врската помеѓу креативноста и психичкото здравје, можноста за поттикнување на креативноста преку образование и обуки кои особено се зголемуваат со технологијата, примена на постоечките креативни способности на индивидуата за подобрување на ефикасноста во процесот на учење и на прилагодениот процес на предавање. Според тоа, креативноста и креативните дела ги проучуваат неколку дисциплини: психологија, образование, технологија, теологија, социологија, лингвистика, бизнис студии и економија. Како резултат на тоа постојат мноштво дефиниции и приоди. Истражувањата покажуваат дека човечкиот мозок се развива асиметрично и секоја од хемисферите (лева и десна) се специјализира за извршување на одредени функции. Добриот менаџер треба да научи како да ги користи и координира двете мозочни хемисфери од причина што десната му овозможува да дојде до мноштво оригинални идеи и можни решенија, а левата да ги вреднува различните идеи и да одбере најдобра солуција.

Некои велат дека креативното размислување е вродена особина и не може да се научи, што најверојатно и не е вистина, но и доколку се согласиме со ова, сепак на креативните луѓе во компанијата им треба простор за изразување и иновативност. Советите кои што следат подолу ќе ве насочат како да ја измените атмосферата на работното место и да им овозможите на вработените да бараат иновативност во својата работа¹³.

Како особености кои го карактеризираат креативниот поединец се:

Минатото искуство - Креативноста е карактеристика на многумина луѓе, а не само на поединци. Многумина од нас ја потиснуваат својата креативност од раните детски години, што резултира со недоволно искористување на тој неверојатен потенцијал. Но, има и спротивни случаи каде што многу креативни поединци пораснале во средина која негувала креативност.

Лични особини и креативност - Лични особини кои се среќаваат кај креативните луѓе се отвореност, високо ниво на енергија, независност, самодоверба, привлечност од сложеноста, флексибилност на мислење и однесување, неконвенционалност на ставови, склоност кон предизвици и ризици. Високата интелигенција не е нивна значајна карактеристика, но се одликуваат со отфрлање на стереотипите, чувство на важност на нештата кои се нивна преокупација, пронаоѓање на нови, неоткриени патишта за решавање на постоечките проблеми. Креативноста не произведува само уметнички дела и врвни постигнувања во знаењето, туку истата се отсликува во сè што работиме, во сите сфери на животот.

Когнитивни способности и креативност - Интелегенцијата може да биде предуслов за индивидуална креативност, но иако поголем број креативни луѓе имаат голема интелигенција, не се сите интелигентни луѓе и креативни. Креативноста исто така е поврзана со способноста на дивергентно и конвергентно размислување. Дивергентното размислување им овозможува на луѓето да ги увидат разликите во ситуациите, појавите или настаните, додека пак конвергентното размислување им овозможува на луѓето да ги увидат сличностите во ситуациите, појавите или настаните. Креативните луѓе се многу вешти и во двата вида размислување.

¹³ Ристоска, С., дел од текст превземен од <http://www.kafepauza.mk/zivot/od-negativna-rabotna-atmosfera-do-kreativnost-i-inovativnost-vo-nekolku-chekori/> на 07.09.2019 г.

8. Поттикнување на креативноста во организациите

Менаџерите можат да ја зајакнат организациската креативност применувајќи го следното:

- Вклучување на различност или употреба на различна работна сила, ангажирање на кадри со различни биографии, искуства и интереси;
- Очекување на креативност или дозволување на вработените да бидат креативни;
- Очекување и толерирање на неуспех. Најсигурен начин да се „загуши“ креативноста на вработените претставува казнувањето на оние кои сакајќи да направат нешто ново, невообичаено - погрешиле;
- Охрабрување на љубопитноста со постојано поставување на прашањето: „што ако?“ и заземање на ставот: „*можеби би можеле*“;
- Гледање на проблемите како на предизвик;
- Обезбедување подготовка за креативност. Речиси секој човек има капацитет за креативност, но развивањето на креативноста бара соодветна подготовка. Еден писател напишал: *„Што е тоа што го одвојува просечниот човек од Едисон, Пикасо, Шекспир, зарем не е тоа капацитетот за креативност - тоа е способноста да се обезбеди капацитет преку охрабрување на креативните импулси и потоа делувајќи согласно на нив“*;
- Обезбедување поддршка, односно потребните алатки и ресурси за развој на креативноста, како што е времето. Креативноста честопати бара од вработените да мечтаат, „сонуват со отворени очи“, а менаџерите треба тоа да им го овозможат како значаен дел од овој процес;
- Развивање на процедура за прифаќање на идеи. Вработените во секоја организација доаѓаат со најразлични креативни идеи, но не секоја организација е подготвена да ги прифати истите;
- Наградување на креативноста. Финансиските награди можат да бидат ефективни мотиватори за креативно однесување, но непаричните награди како што се пофалбата, признанието и унапредувањето можат да имаат помоќни стимулации.

Со цел да се поттикне креативноста кај менаџерите и вработените развиени се и повеќе методи меѓу кои позначајни се: Метод на фокусни групи, Анализа на пронаоѓачки проблеми, Бреинсторминг, Слободна асоцијација, Гордон метод итн. Целта на нивната примена е генерирање на многубројни идеи за развој на нов производ или услуга, или креативно решавање на проблемите со кои се соочуваат организациите во секојдневното работење¹⁴.

Добар пример за поттикнување на креативноста е работењето на Google, која им овозможува на своите инженери да искористат 20 % од своето регуларно работно време за да работат на различни креативни проекти. Најдобриот производ кој излегол досега од тие 20 % е Gmail. Друга работа која ја прави оваа компанија за да ја поттикне продуктивноста е канењето на познати личности како Лејди Гага и Тина Феј, кои разговараат со вработените и одржуваат предавања.

9. Емпириско истражување

Емпириското истражување се изврши со цел да се осознаат состојбите со креирање на кариерниот развој на лидерот со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето.

¹⁴ Стошиќ, А., дел од текст превземен од веб страната http://www.dobrarabota.mk/index.php?page_id=1&news_id=32 на 07.09.2019 г.

Предмет на ова истражување е значењето на креирањето на кариерниот развој на лидерот во подобрување на работењето на организацијата.

Посебно значајно е да се осознае значењето на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, пред сè за подобро осознавање себеси и другите вработени, а со тоа и поттикнување на нивното мобилизирање за постигнување на поголеми ефекти во работењето.

Целите на ова истражување се да се истражи влијанието на правилното креирање на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, пред сè за подобро осознавање себеси и другите вработени, а со тоа и зголемување на ефективностa во работењето.

Како сновна или *главна хипотеза* на емпириското истражување се наметна тврдењето дека правилното креирање на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, придонесува за поефективно мобилизирање на вработените и подигнување на нивната успешност.

Во ова истражување применети се квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи: анализа, анкета, компарација, статистичка анализа.

Анкетирањето е спроведено во месец август-септември 2019 година во организации во Скопје, Штип и Кочани.

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.

9.1. 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, Штип и Кочани и беа анкетирани вкупно 111 лица во период август-септември 2019 година. Од вкупниот број на испитаници 32 %, односно 36 лица беа на позиција на менаџери - лидери, а 68 %, односно 75 лица беа вработени, т.е. подредени.

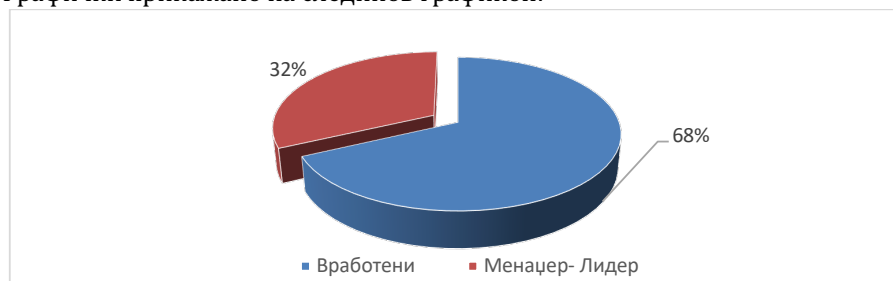
Бројот на испитаници табеларно е прикажано во следнава табела:

Табела 1: Табеларен приказ за број на анкетираниите лица

Table 1: Table display the number of respondents

Вид на испитаници	број	Истражувани лица
Лидер - менаџер	36	36 %
Вработени	75	68 %

Графички прикажано на следниов графикон:



Графикон 1: Графички приказ за бројот анкетираниите лица

Graph 1: Graphical display of number of respondents

Анкетирањето е спроведено со анкетни листови кои беа разбирливо формулирани при што секој испитаник (менаџер или вработен) може лесно да одговори. Во анкетата се содржани 3 (три) прашања и сите се со понудени одговори и тоа со: 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 χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C).

Првото прашање гласеше: *Дали менаџерот врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето?* Односно, истото прашање беше поставено соодветно и на испитуваните менаџери и на испитаните вработени како што следи. За менаџерите гласеше: *Дали Вие како менаџер вршите правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на Вашиот личен развој и однесувањето?*

А, за вработените гласеше: *Дали Вашиот менаџер врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и личното однесувањето?*

Анкетираните лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 2: Одговори на испитаниците по првото прашање
Table 2: Respondents answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето?	Да	31	86	54	72
	Не	1	3	9	9
	Без одговор	4	11	12	16
	Вкупно	36	100 %	75	100 %

Пресметаните вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција C се следниве:

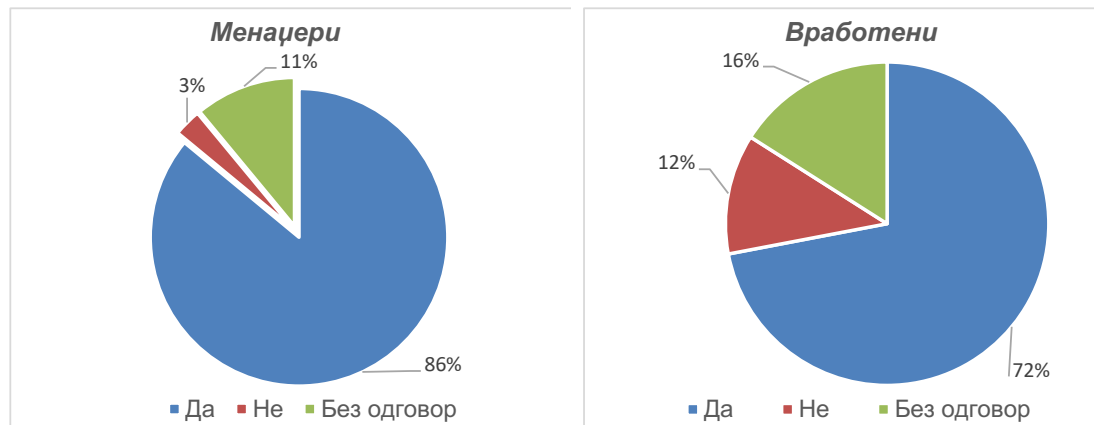
$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 7,896 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,195$$

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираните менаџери -лидери и анкетираните вработени не содејствуваат целосно, па затоа и добиената вредност на χ^2 -тестот изнесува 7,896 и вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,195. Па, оттаму, пресметаната вредност на χ^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 се идентични, сепак има разлика, иако таа разлика не е голема. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,195 што значи многу слаба поврзаност, речиси и да не постои поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека менаџерот врши

правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и личното однесувањето.

Графички приказ за одговорите на прашање бр. 1. *Дали менаџерот врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и личното однесувањето?*



Графикон 2: Одговори на испитаниците по првото прашање
Graph 2: Respondents answers to the first question

Најголемиот дел од лидерите, 86 % сметаат дека вршаат правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, додека пак 72 % од вработените, сметаат дека менаџерите вршаат правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, додека со негативен одговор од менаџерите останале 3 %, од вработените 12 %, а без одговор 11 % од менаџерите и 16 % од вработените.

Резултатите од *второто прашање*, кое гласеше: *Дали во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите?* се претставени табеларно и графички.

Табела 3: Одговори по второто прашање
Table3: Answers to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите?	Да	32	89	52	69
	Не	0	0	9	12
	Без одговор	4	11	14	19
	Вкупно	36	100 %	75	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 16,334 $C = 0,275$					

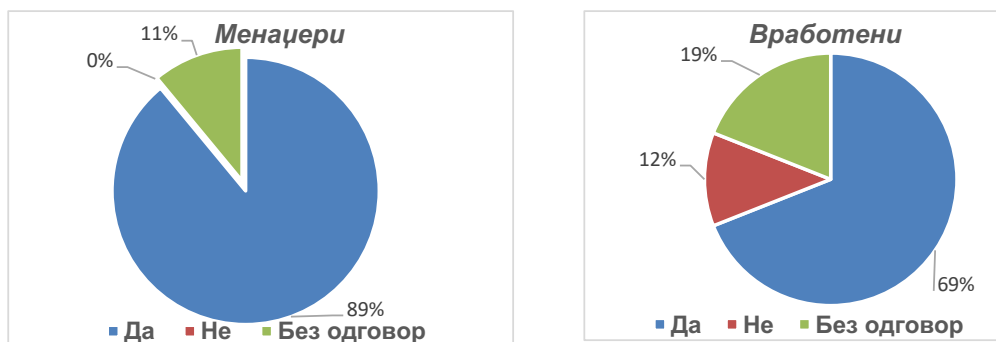
$$\chi^2_{0,05}\text{-тест (пресметана вредност)} = 16,334 > \chi^2_{0,05}\text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,275$$

Од добиените резултати, χ^2 -тестот покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери- лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и

добиената вредност на χ^2 -тестот изнесува 16,334 и вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,275. 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 0,275 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 во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите.

Следи, графички приказ за одговорите по второто прашање: *Дали во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите?*



Графикон 3: Одговори по второто прашање
Graph 3. Answers to the second question

Најголемиот дел од менаџерите - лидерите, 89 % сметаат дека во организацијата се работи тимски, додека пак 69 % од испитаниците вработени се изјасниле дека во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите, 11 % од менаџерите останале без одговор, додека 12 % од вработените одговориле негативно, а 19 % останале без одговор.

Третото прашање гласи: Дали во организацијата континуирано се применуваат обуки за развој на кадрите?

Резултатите и по ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 4: Одговори на испитаниците по третото прашање
Table 4: Respondents answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организација континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство во работењето?	Да	34	94	49	65
	Не	0	0	10	14
	Без одговор	2	6	16	21
	Вкупно	36	100 %	75	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,895 C = 0,350					

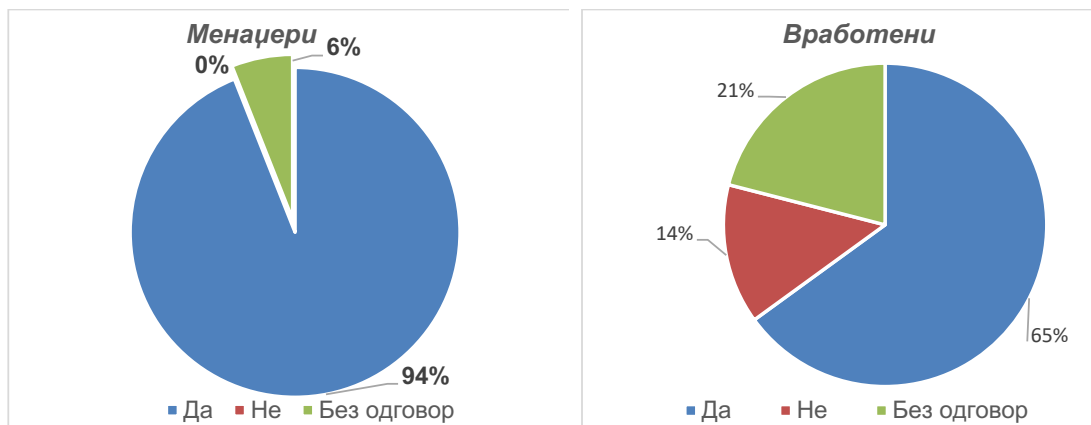
$$X^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност) } = 27,895 > x^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност) } = 5,991$$

$$C = 0,350$$

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 27,895 и вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,350. Ова покажува дека одговорите на менаџерите-лидери и вработените во однос на ова прашање не соодејствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,350 што значи слабо-умерена поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека, во организација континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство во работењето.

Следи графички приказ за одговорите по прашањето, дали во организација континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство во работењето?

Најголемиот дел од менаџерите-лидери, 94 % сметаат дека во организацијата континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство во работењето, од вработените со позитивен одговор се изјасниле 65 %, со негативен одговор и без одговор, останале 35 %.



Графикон 4: Дадени одговори по третото прашање
Graph 4: Answers to the third question

Значи, како и преку одговорите на ова и претходните прашања не е исполнета генералната хипотеза која гласеше: правилното креирање на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, придонесува за поефективно мобилизирање на вработените и подигнување на нивната успешност.

Тоа упатува дека навистина е потребно постојан кариерен развој не само на менаџерите, но и на сите кадри, како и обука на сите вработени во организацијата.

10. Преферирање на активности за унапредување на кариерниот развој на лидерот со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесување

Личностите, а особено менаџерите-лидерите и кадрите со амбиции на лидерски особини, мораат континуирано да вложуваат во себе, надградувајќи ги своите знаења и вештини.

Преку постојано користење на менаџментот на себеразвојот и посетувањето на најразлични обуки, личностите, т.е. лидерите-менаџерите или кадрите, учат вештини за добро раководење и однесување, додека знаењето се проширува со различни форми на формално и неформално учење и образование.

Постојат повеќе начини со кои кадрите или лидерите-менаџерите ги подобруваат своите знаења и вештини и тоа¹⁵:

- *Практикување на Активностите за осознавање на самите себеси-Џохари-прозорец;*
- *Осознавање на силните и слабите страни, опасностите и можностите;*
- *Вештини за раководење;*
- *Работилници со фокус на подобрување на вештините за реално и непристрасно расудување, правилно комуницирање, етичко однесување и сл.;*
- *Обука, тренинг, советување и менторство за соодветно преферирани области;*
- *Континуирано и активно учење;*
- *Извршување на улоги и симулации од областа на лидерството и однесувањето;*
- *Согледување и оценување на повеќето лидерски стилови;*
- *Психометриско тестирање;*
- *Практикувањето на правилна проценка, особено Методата на 360 степени на проценка;*
- *Потребни консултации за лидерство, комуницирање и однесување;*
- *Практикување на тимско работење;*
- *Користење и практикување на Е-учење.*

Стекнувањето на знаења и вештини се зајакнуваат преку посета на курсеви за менаџментот на себеразвојот, *лидерството, комуницирањето и однесувањето*, како соодветни програми за развој на личноста, особено на лидерот. На курсевите најчесто се обработуваат теми кои се поврзани за тоа како да се изгради личноста во вистински човек и успешен водач. Ова помага во подобрување не само на самиот себе, туку и целокупното работење со тимот и воопшто целата организација.

Исто така, и многубројните работилници овозможуваат подобрување на знаења и вештини на личноста.

Обуките, советувања и менторство, се поими за активности кои се користат најчесто во организациското однесување и организацискиот развој.

Обуката 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.

¹⁵ Дел од овие вештини се користени од: Bolden Richard (2005), What is Leadership Development? Purpose & Practice, University of Exeter.

Советувањето не се однесува на давање совети, туку да ги натера луѓето да ги гледаат работите од различно гледиште и поттикнување да превземат 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 член¹⁶.

Некои автори потенцираат 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 кариера¹⁷.

Особено, активно учење, е моќен и ефективен метод за развој на лидерството. Тоа претставува подиректно вклучување на учесниците во процесот на учење и надредување¹⁸.

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 учесниците¹⁹.

Покрај другите методи, Методот 360 степени проценка, 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 е процес на оценување од страна на претпоставените или колегите.

Сепак, треба да се истакне дека сите горенаведени активности за стекнување на вештини и знаења, многу помагаат во кариерниот развој на личноста.

11. Заклучок

Разбирањето на поединците во организацијата се однесува на воспоставување психолошки договор и усогласување на карактерот со работното место. Имено, работното однесување е збирот на сите однесувања поврзани со работата што организацијата ги очекува од поединецот, при што за некои работни места, работното однесување може поконкретно да се дефинира и лесно да се измери.

Разбирањето на карактерот на работниците е исто така значаен аспект со тоа што менаџерите треба да се стремат да ги разберат основните карактерни особини и начините на кои тие може да влијаат врз однесувањето на луѓето при ситуации во организацијата, а да не зборуваме за перцепциите и ставовите за организацијата.

Многубројните истражувања за задоволството од работата покажуваат дека личните фактори како што се односите со колегите и надзорниците и организациските фактори, како и работните односи, работната политика и исплаќањето. Задоволниот работник поретко е отсутен, дава позитивен придонес и останува со организацијата. Спротивно на ова, поголеми се шансите незадоволниот работник да е почесто отсутен, да доживува стрес што ги вознемирува соработниците и постојано да е во потрага по друга работа. Сепак, спротивно на убеденоста на менаџерите, високите нивоа на задоволство со работата не секогаш водат до високи нивоа на постигнувања.

Посветеност кон организацијата е став кој го рефлектира поистоветувањето на поединецот со организацијата и поврзаноста со истата. Лице кое е во голема мера посветено на работата веројатно е дека ќе се смета за вистински член на организацијата

¹⁶ 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.

¹⁷ CEL (2005) The Centre for Excellence in Leadership.

¹⁸ 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.

¹⁹ 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.

за да ги избегне малите извори незадоволство и да се гледа себе си и понатаму како член на организацијата. Спротивно на ова, веројатно е дека некој кој чувствува помала обврска кон организацијата ќе се гледа како странец за да го изрази незадоволството и да не се гледа како понатамошен член на организацијата.

Креативноста како елемент на однесувањето на поединците во организациите, се однесува на појавата според која некоја личност создава нешто ново што има некоја вредност.

Некои велат дека креативното размислување е вродена особина и не може да се научи, што најверојатно и не е вистина, но и доколку се согласиме со ова, сепак на креативните луѓе во компанијата им треба простор за изразување и иновативност. Со цел да се поттикне креативноста кај менаџерите и вработените развиени се и повеќе методи меѓу кои позначајни се: Метод на фокусни групи, Анализа на пронаоѓачки проблеми, Бреинсторминг, Слободна асоцијација, Гордон метод итн. Целта на нивната примена е генерирање на многубројни идеи за развој на нов производ или услуга, или креативно решавање на проблемите со кои се соочуваат организациите во секојдневното работење.

12. Користрена литература:

- [1] 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;
- [2] Bolden, R. (2005), What is Leadership Development? Purpose & Practice, University of Exeter;
- [3] Weltman, D., A Comparison of Traditional and Active Learning Methods: An Empirical Investigation Utilizing a Linear Mixed Model, PhD Thesis, The University of Texas at Arlington;
- [4] Грифин, В. Р. (2010). „Основи на менаџментот“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани;
- [5] Дефранк, С. Ричард, Конопаск Роберт и Џон М. Иванчевич (2000), *Executive Travel Stress Perils of the Road Warrior Academy of Management Executive*, том 14, бр.2;
- [6] Кожухаров С. (2006), „Менаџерска Економија“, Европски Универзитет, Скопје;
- [7] Петковски, С. и Ортаков, В. (2010). „Справување со стресот и конфликтите на работното место“, Скопје;
- [8] Сатклиф, К. (1994). *What Executives Notice Accurate Perception in Top management teams*, Academy of management Journal том 37, бр. 5;
- [9] Fowler, J. L. and O’Gorman J. G., 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;
- [10] CEL (2005) The Centre for Excellence in Leadership;
- [11] Џоунс, Г., Џорџ, Џ., Хил, Ч., „Современ менаџмент“, второ издание, превод од англиски јазик;
- [12] Шуклев, Б. (2000). „Основи на менаџмент“, Скопје.

Линкови:

<https://brtulov.wordpress.com/2010/11/21/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81-%D0%B8-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%B8%D1%80%D0%B0%D1%9A%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BE%D1%82/>



ПОТРЕБАТА ОД ИТ ЕКСПЕРТ ПРИ СПРОВЕДУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА РЕВИЗИЈА НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ

Марија Арапова¹ Проф. Д-р Јанка Димитрова²

¹ Постдипломец на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
arapovamarija@gmail.com

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
janka.dimitrova@ugd.edu.mk

Апстракт

Со забрзувањето на научно-технолошкиот напредок и глобализацијата, светскиот политички и економски развој претрпе големи промени. Со цел да се подобри ревизијата, претпријатијата треба да ја применуваат националната регулатива, а експертите да применуваат креативни алатки и методологии за решавање на проблемите и извршување на ревизијата.

За да се разберат одделните активности на ентитетот кај кој се врши ревизија, ревизорот мора да располага со знаења од информатичката технологија, односно од нејзина примена во процесот на обработка на сметководствените податоци. Тој треба да ги разбира и проучува табеларно претставените податоци, графиконите и дијаграмите кои се креираат, целата организација на конкретната компјутерска обработка, и да поседува неопходно знаење за вградените системи на интерни контроли. За контролните апликации се користат одделни програми што се изработени од страна на ревизорот. Со овие програми се проверуваат резултатите од обработката на податоците и нивната веродостојност. Доколку вградените контролни механизми се сигурни, тогаш и обработените резултати што ќе се добијат ќе бидат точни.

Клучни зборови: ИТ експерти, ревизија, финансиски извештаи, контролни техники, аналитички постапки.

THE NEED OF IT EXPERT FOR THE IMPLEMENTATION OF THE AUDIT PROCESS OF FINANCIAL STATEMENTS

Marija Arapova¹ Associate Prof. Janka Dimitrova²

¹Postgraduate student at Faculty of Economics, "Goce Delcev" University, Stip,
Macedonia

arapovamarija@gmail.com

² Faculty of Economics, "Goce Delcev" University, Stip, Macedonia

janka.dimitrova@ugd.edu.mk

Abstract

With the acceleration of scientific - technological advances and globalization, global political and economic development has undergone major changes. In order to improve the audit work, enterprises should use the national regulations and the experts should undertake a variety of creative tools and methodologies for solving the problems and performing the audit.

In order to understand the individual movements in the company in which audit is performed, the auditor must have knowledge of computer science, i.e. of its application in the process of processing the accounting data. He needs to understand and study the diagrams, the organization of specific computer processing, and to possess the necessary knowledge for the built system of internal controls. For the control applications, separate programs that were prepared by the auditor are used. With these programs the results of data processing and their authenticity are checked. If the built-in control mechanisms are reliable, then the processed results that are going to be obtained will be correct as well.

Key words: IT experts, audit, financial statements, control techniques, analytical procedures.

1. Вовед

Употребата на информатичката технологија во ревизијата е за целосно да се обезбеди и без проблеми и пречки да функционира инфраструктурата на целосниот информациски систем во едно претпријатие, како и имплементираните системи за чување и размена на податоци, за електронска пошта, архивско работење, системот кој внатрешно ги информира вработените, интегрираниот финансиско-информациски систем, системот за анализа на податоците од ревизорските извештаи и системот кој управува со процесот на ревизија. Системите и апликациите се направени и се развиваат во насока и за правилна достапност на податоците на конкретниот корисник, доверливост, интегритет, безбедно чување на податоците, услогласеноста со законите, редовното правeње на копија од веќе постоечките податоци (backup), а воедно и заштита од физички и логички пристап на податоците.

Ревизорите користат IDEA¹ софтвер за анализа на податоците од кои се генерираат финансиските извештаи, како и компјутерски потпомогнати ревизорски техники (CAAT's)² со процесор на ревизија.

Ревизорот, извршувајќи ја својата задача со помош на информатичкиот систем, треба да ја вреднува поставеноста и функционалноста на контролите и, воедно, да ги утврди специфичните ризици кај внатрешните контроли со кои се соочува субјектот на ревизија (како што се: неовластен пристап, неовластена промена на податоци, губење на податоци и слично), за да се утврди веројатноста, интегритетот и доверливоста на податоците.

Стандардите за ревизија ги оценуваат политиките и постапките на ИТ опкружувањето на субјектот на ревизија, со цел да се овозможи и да се воспостави контрола и соодветни механизми на примена.

Со помош на ИТ експертите во процесот на ревизија се имплементираат безбедносни политики и процедури за системите и донесување на стратегија за развој, меѓусебна соработка, поврзување на системите и размена на податоци, поврзување со бази на податоци кај определени апликации и контрола до истите.

Со препораките, ќе се подобри управувањето со ресурсите согласно приоритетите за развој на ревидираниот субјект, а воедно ќе се намали ризикот од неефикасна заштита на системот, губење или оштетување на податоците, неверодостојност, неточност на записите и неовластен пристап до доверливите податоци³.

2. Ангажирање на ИТ експерти за спроведување на ревизијата

Објаснувањето за Ревизорските стандарди на INTOSAI наведува дека:

„Таму каде што сметководствениот и другите информациски системи се компјутеризирани, ревизорот треба да утврди дали интерните контроли функционираат

¹ IDEA® Data Analysis Software е сеопфатна, моќна и лесна алатка за анализа на податоци која брзо анализира 100 проценти од вашите податоци, гарантира интегритет на податоците и го забрзува вршењето на анализа на податоци за да овозможи побрзи и поефективни ревизии. Повеќе информации на <https://idea.caseware.com/products/idea/>

² Computer Assisted Audit Techniques (CAAT) е практика на користење на компјутерите за да се автоматизира процесот на ИТ ревизија, кое вклучува користење на основниот софтвер за канцелариско работење, како што се табеларни пресметки, текстуални процесори и програми за уредување на текстови и понапредни софтверски пакети кои вклучуваат употреба на статистички анализи и алатки за деловна интелигенција.

³ Државен завод за ревизија (ДЗР) - Годишен извештај 2017 бр. 07-630/1 - Информатичка технологија и ИТ ревизија, стр. 17 и 18, 28.06.2018, Скопје.

правилно за да обезбедат интегритет, веродостојност и комплетност (сеопфатност/потполност) на податоците“⁴.

„... Во услови кога податоците генерирани со компјутерски базиран систем на податоци се важен дел од ревизијата и кога веродостојноста на податоците е од клучно значење за постигнување на ревизорските цели, ревизорите треба да се уверат дека податоците се веродостојни и релевантни“⁵.

Во денешни услови повеќето финансиски функции се извршуваат со помош на компјутерски системи. Присуството на информациската технологија можеби не влијае директно врз целите на ревизијата, но таа наведува прашања кои се специфични во врска со контролите и може да го промени ревизорскиот пристап.

Информатичката технологија наметнува два посебни проблеми за раководството и ревизорите:

- Мрежата и компјутерите, како и секоја друга технологија се наклонети кон расипување, откажување, пројавување на дефекти или едноставно, оштетувања. Штом некое претпријатие зависи од информатичката технологија, мора да ги планира и неочекуваните настани, бидејќи мора да води сметка и да се грижи за техничкиот аспект на своето работење;
- Податоците и програмите кои се во компјутерските системи се недопирливи, односно, нематеријални и може да се дојде до нив и да бидат променети или отстранети без оставање на трага. Ревизорите и ИТ експертите мораат да преземат специјални мерки за да се уверат во веродостојноста, интегритетот и доверливоста на податоците кои се на компјутерите.

Па, според тоа, развиени се општоприфатени контролни техники. Информациските системи треба да бидат разграничени, затоа што тие бараат различни нивоа на вештини, техники и временски распоред, и како такви, имаат различен удел во ревизорската работа како целина.

Безбедноста околу информациските системи не е совршена. Доколку претпријатието користи високо ниво на контрола која што е над техничките можности, тоа е скапо и обично е неефикасно. Ефикасни контроли може да бидат најдени во упатствата за контрола на обработката кои се наменети на корисниците на апликациите и програмите или во контролните постапки кои ги користи раководството на корисникот.

Информациските системи не треба да се испитуваат посебно, туку како дел на општата ревизија на вкупната финансиска функција. Само на тој начин ревизорот може реално да го процени соодветниот контролен систем и да го вреднува дејствувањето на техничките контроли и контролите на корисникот (субјектот на ревизија). Информациските системи треба да бидат дизајнирани на таков начин да бидат погодни за ревизија и да постојат доволно интерни контроли.

Кога се ангажира ИТ експерт за спроведување на ревизијата, внимателно треба да се оцени дали:

Тој го поседува соодветното знаење од областа на ревизијата, со што ќе даде информативна оценка за важноста на работата:

- Ја има потребната професионална способност,
- Работата е соодветна и дали работните методи кои ги употребува се соодветни за остварување на целите на ревизорската задача.

⁴Точка 144 од ревизорските стандарди на ИНТОСАИ.

⁵Точка 153 од ревизорските стандарди на ИНТОСАИ.

Кога кај субјектот на ревизијата ќе се увиди потребата за користење на работата на некој експерт, тогаш ревизорот треба да ги разгледа:

- колкава е значајноста на ставката која се разгледува во финансиските извештаи,
- колкав е ризикот од погрешно прикажување,
- колку е сложено прашањето што се третира и
- колкаво количество и квалитет на други докази имаме на располагање.

Образованието и искуството на ревизорите им овозможува да ги осознаат прашањата во врска со работењето воопшто, но, ревизорот не е потребно да поседува експертско знаење со кое инаку ќе располага лице образовано и квалификувано во пракса. Ревизорот не може секогаш да ги оспорува методите и претпоставките на експертот⁶. Ревизорот кој ги користи програмите и апликациите на ИТ експертите, мора повторно да ја разгледа нивната работа и да ги анализира и обработи на резултатите од таа работа. ИТ експертите се ангажираат за да можат да му помогнат на ревизорскиот тим да добие разумни и релевантни ревизорски докази кои им се потребни на ревизорите да ги постигнат целите.

За да може да се постигне тоа, треба да бидат исполнети следните услови:

- Карактеристиките и делокругот на експертот и начинот на кој тој ќе известува треба јасно да бидат дефинирани во најрана можна фаза (ова се прави за да се види и да се направи избор кој ИТ експерт го има соодветното техничко знаење и вештини);
- Експертот треба да биде независен во однос на субјектот кој што е предмет на ревизија;
- Ревизорот мора да биде сигурен за професионалната компетентност на експертот, за тоа колку објективно ќе ја извршува работата, за соодветноста на методите кои ги користел и секако, релевантноста на ревизорскиот доказ кој што го дава ИТ експертот. Доколку ревизорот не е сигурен во добиените ревизорски докази, тој треба да изврши дополнителни тестови.

Улогата на ИТ експертот обично е да му помага на ревизорскиот тим при спроведувањето на ревизијата. Ангажираните ИТ експерти обично се должни да исполнуваат одредени услови за доверливост, со тоа што некои компании во договорите со експертите вметнуваат и клаузула за доверливост.

3. ИТ - Контроли

ИТ – Контроли се оние кои што поддржуваат раководење и управување со бизнисот и обезбедуваат општи и технички контроли врз ИТ – инфраструктурите како апликации, информации и луѓе, како и која било активност која што се превзема од одборот, раководството или други страни, со можност да се подобри управувањето со ризици и да се зголеми веројатноста дека планираните цели ќе бидат остварени. Раководството го планира, организира и контролира извршувањето на активностите со цел да се обезбеди разумно верување дека поставените цели ќе бидат остварени.

Политиките, процедурите и активностите кои се дел од контролната рамка, се создадени и извршувани со цел да обезбедат дека ризиците се одржуваат во рамките на нивото што претпријатието е подготвено да го прифати. Доколку процедурите не се добро дизајнирани, можна е појава на конфликт на интереси. Односот кој не наликува на добар однос, не е во интерес на претпријатието. Многу е важно, политиките и процедурите да бидат во интерес на организацијата и да ги поддржуваат нејзините цели и стратегии.

⁶http://www.iorrm.org.mk/doc/kpu_2011/Goran_Chamurovski-Integra_28.06.2011_Prezentacija.pdf

4. Потребата од ИТ експерт и сите негови позитивни и негативни аспекти

Постојат повеќе причини зошто потребата од соработка со ИТ експерт се покажала од исклучителна важност. Неколку позитивни аспекти се:

- Дигитализацијата и автоматизацијата на процесите придонесуваат кон зголемување на квалитетот на ревизорскиот извештај;
- Соработката со ИТ експерти придонесува кон зголемување на индивидуалните способности овозможени од новите и напредни технологии;
- Зголемување на квалитетот на идентификација на контролните ризици кај информациските системи коишто се поврзани со финансиските известувања;
- Зголемување на конкурентноста;
- Развивање на пазарот.

Недостатокот на технологија, бара мануелна изведба на контролите, што подразбира скапи операции и непрактични и реално невозможни за изведба.

Автоматизирана изведба на контролите подразбира:

- Централизирана и единствена точка за контрола и управување;
- Проверка која е целосно автоматизирана е речиси невозможна, па затоа многу почесто се прави по мануелен пат;
- Проверка над сите информациски системи во инфраструктурата;
- Подготовка на извештаи кои се прилагодени за различни групи: менаџмент, внатрешна ревизија, ИТ операции и слично;
- Лесна интеракција на таквата технологија во околината;
- Трошковно - ефективно решение.

Категории на ИТ експерти коишто може да придонесат при изготвување на ревизорските извештаи се експерти за:

1. Развој на софтвер,
2. Развој на бази на податоци и
3. Анализа на информациски системи.

Експерти за Развој на софтвер

- Програмери, експерти за одржување на развој на софтвер;
- Експерти кои работат на усовршување на самиот процес на ревизија преку развој на алатки за автоматизација и систематизација на индивидуалните постапки;
- Постои можност за ангажирање на лице одговорно за развој на софтвер во рамките на компанијата кој ќе работи заедно со ревизорскиот тим⁷.

Што може да се автоматизира?⁸

- Креирање на работни задачи и нивен тек;
- Делегирање на задачите од ревизорскиот план на членовите на тимот со крајна цел на реализација и рокови;
- Раководењето со документите;
- Синхронизација на тимот;
- Аналитичките постапки и калкулации;
- Евиденција на часовите за ревизијата;

⁷ Стефан Николоски, Раководител на сектор за ИТ и обработка на податоци, Презентација за примена на експерт за ИТ технологии при ревизија на финансиски извештаи, CISA.

⁸RSM - <https://www.rsm.global/macedonia/mk/za-nas>

- Генерирање на извештајот на ревизија.

Предизвици при автоматизација на процеси⁹:

- Недоволна дефинираност на процесите и постапките за автоматизација;
- Недостатоци во изготвувањето на техничките спецификации;
- Новите околности за работните процеси ја намалуваат флексибилноста на автоматизацијата;
- Score греер – дополнување и проширување на веќе дефинираните функционалности придонесува за зголемување на трошоците поради можната потреба од ново изработување на решението;
- Нецелосност на тестирањето пред неговата примена може да придонесе за појавување на грешки и недостатоци по имплементацијата на решението.

Експерти за бази на податоци

Експерти за база на податоци се експерти со задача да изнајдат решение за управување, чување и практична примена на податоци во форма на база. Предности од вклучувањето на експерти за бази на податоци во ревизорскиот тим при изготвување на финансиски извештаи се:

- Намалување на времето потребно за собирање и селекција на податоци преку преземање на база на податоци и стандардизирање на податоците во пакет подготвен за ревизорски постапки;
- Скратување на времето на сметководството на ентитетот;
- Можност ревизорите да се фокусираат на значајните работи од задачата и проектот;
- Располагање со многу поголеми бази на податоци со огромна брзина;
- Ревизија во реално време;
- Отворање можност за тестирање и елиминација на неправилностите и ризикот од избор на примерокот.

Експеритите коишто работат со бази на податоци можат да ги конвертираат барањата на ревизорот во генерирани извештаи, како на пример¹⁰:

- Компарација на тоа кога последен пат е набавена одредена стока или кога последен пат е продадена;
- Рочност на залихи;
- Старост на побарувања и обврски;
- Евиденција на приходи по производ или по региони;
- Евиденција на добивка по производ и анализа на производите коишто носат загуба;
- Проверка на автентичноста на корисниците при трансакциите.

Експерти за информациски системи како дел од контролната околина на организацијата

Области кои ревизорот треба да ги владее кај информациските системи на финансиските извештаи:

- Видовите на трансакции во системот коишто се од значење за финансиските извештаи;
- Чекорите преку кои трансакциите се поттикнуваат, впишуваат, процесираат, трпат промени и се пренесуваат во главната книга;

⁹ Стефан Николоски, Раководител на сектор за ИТ и обработка на податоци, Презентација за примена на експерт за ИТ технологии при ревизија на финансиски извештаи, CISA.

¹⁰ Стефан Николоски, Раководител на сектор за ИТ и обработка на податоци, Презентација за примена на експерт за ИТ технологии при ревизија на финансиски извештаи, CISA.

- Како информацискиот систем ги обележува настаните и состојбите кои се различни од трансакции, но, сепак се значајни за финансиските извештаи;
- Постапката на креирање на финансиски извештаи преку системот;
- Контролирање од поттикнување на трансакција до изготвување на финансиски извештаи.

Како ревизорот на информациските системи може да придонесе во финансиска ревизија?

Ангажирањето на лица специјалисти за ревизија на информациските системи во финансиската ревизија се поврзува уште на почетокот на изготвувањето на финансиските извештаи. Главни моменти каде може специјалистите да дадат свој придонес за ревизија на ИС се:

- Проверка на деталите;
- Проверка на контролата;
- Согледување и впишување на забелешки за нивно понатамошно решавање од менаџментот;
- Осознавање на ризиците коишто може да прикажат погрешни резултати во финансиските извештаи коишто произлегуваат од информациските системи.

5. ИТ ризик

Претставува можност од закана, да дојде до искористување на некоја слаба точка на одредено средство.

Закана е можноста да се искористи грешка во системот, но истата не мора да значи дека ќе биде искористена.

Ранливост е недостаток во систем којшто може да се злоупотреби.

Последица е резултат кога ризикот се исполнува.

6. Идентификување на системите поврзани со финансиските извештаи

6.1. Системи кои го сочинуваат системот за финансиски извештаи:

Сметководствениот систем може да биде само финалниот дел каде што се завршува изготвувањето на финансиските извештаи. Најчести системи коишто можат да бидат посебен дел од сметководствениот систем се:

- Системот со којшто се пресметуваат месечните надоместоци;
- Системот за онлајн продажба;
- Line - of - business application (апликација којашто е од големо значење за функционирањето на корпорацијата и чии што податоци можат да служат на системот за финансиското известување).

6.2. ИТ контроли кои би ги оцениле при финансиска ревизија

Постојат сектори на ИТ коишто директно или индиректно се поврзуваат со финансиското известување. Самата таа поврзаност придонесува да се појави доза на ризик од погрешни прикази заради недостаток или неадекватност на контроли. Од голема важност е да се одреди кај кои сектори во организацијата постои можност да предизвикаат материјално погрешни прикажувања, бидејќи не сите ризични ставки во ИТ ревизијата можат да прикажат материјално погрешни прикажувања во финансиското известување.

ИТ ревизорите за цел на идентификација на ризиците во информациските системи кои може да доведат до материјално погрешни прикажувања, можат да направат спој помеѓу бизнис и ИТ светот.

6.3. Идентификување на контролите во системите за ФИ

Стандардни контроли во системот кај:

1. Влезни податоци:

- Степен на безбедност на пристап;
- Логично распределување на задачите;
- Збир на податоци;
- Поправка на грешки при упис на податоци;
- Колективни контроли.

2. Обработка на податоци:

- Ниво на автоматизација;
- Автоматски пресметки;
- Автоматски известувања;
- Увид во распоредот на извршувањето.

3. Излезни податоци:

- Контрола и увид врз извештаи;
- Откривање на грешки и пропусти;
- Прегледување;
- Отстапки.

6.4. COBIT 5

COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology, претставува рамка од позитивни практики за владеење и управување со информациска технологија¹¹.



AUDIT &
ASSURANCE



RISK
MANAGEMENT



INFORMATION
SECURITY



REGULATORY &
COMPLIANCE



GOVERNANCE &
ENTERPRISE INFORMATION
MANAGEMENT

COBIT овозможува раст и развој на добри практики на ИТ контроли во рамки на компанијата, ги соединува деловните и ИТ целите на компанијата, создава услови за оптимизација на информатичките ресурси, овозможува да се мери зрелоста на информациските системи, дефинира одговорности неопходни за непречено функционирање на информациските системи, помага во синхронизација на ИТ системите со законските барања, помага во организацијата на активностите на ИТ секторот во рамките на компанијата и слично.

7. Определување на фокусот на ИТ контроли

Во зависност од степенот на зрелост на процесите во компанијата, фокусот може да биде ставен на системски контроли на ниво на менаџментот или на оперативно ниво.

¹¹<https://cobitonline.isaca.org/>

Вештини кои треба да ги поседува следната генерација ревизори се¹²:

- Excel (како ефикасна алатка за ефективно и ефикасно решавање на еднократни проблеми);
- Основни познавања на програмирањето (пример, програмски јазик VBA, за ефективно и ефикасно решавање на повторливи проблеми);
- Континуиран напредок во изнаоѓањето нови и иновативни методи за визуелно претставување на податоци;
- Data mining како способност за конвертирање на сетови на податоци во корисни информации за понатамошна обработка.

Техники за унапредување на ревизијата

1. Excel (Open Office, Libre Office)¹³:

- Работа со формули;
- Работа со пивот табели;
- Работа со графикони;
- Работа со филтри.

Внесот на податоци не се смета за познавање на Excel.

2. *Напредно познавање на:*

- Автоматика на повторливите задачи;
- Вчитување на фајлови;
- Преработка на влезни податоци;
- Изготвување на извештаи и автоматско именување и сочувување.

3. Power BI

Апликација на Microsoft за кредитирање на извештаи и визуелни анализи, нуди можност за поврзување со голема мрежа на извори на податоци, како и можност за моделирање на податоците според потребите на компанијата. Брзото мерење, групирање и предвидување се дел од апликацијата исто така.

4. CAAT Computer aided audit tools

Примената на оваа алатка овозможува анализа на големи сетови на податоци. Овозможува: анализа на старосна структура, дефинирање на калкулации, трансформација на табели, спојување на трансакции, избор на примерок, изнаоѓање на пропусти во трансакции, поделба на податоците во интервали, презентација на статистички податоци итн.¹⁴.

Предности од користењето на CAAT се:

- Немањето потреба од постојана зависност од податоци при оценувањето на податоците од ентитетот;
- Оценка на контролниот ризик;
- Зголемување на прецизноста на ревизорските тестови;
- Зголемена ефикасност на тестовите.

Слабости на CAAT:

- Комплексност на системите;
- Можна некомпатибилност на системот на ентитетот;
- Ревизорскиот тим може да не поседува доволно ИТ вештини и знаење за управување со сетовите на податоци и презентација на информациите.

¹²<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Pages/default.aspx>

¹³<https://www.sans.org/>

¹⁴<https://www.readyratios.com/reference/audit/computer-assisted-audit-techniques-caats.html>

5. OCR Optical Character Recognition

Примената на овие алатки овозможува преобразба на скенирани документи во читлив формат¹⁵:

- Избегнување на грешките коишто произлегуваат од рачно препишување на броеви и податоци;
- Побрзо преземање на податоците од документите;
- Препознавање на македонски јазик и кириличен текст;
- Можност за автоматизирање на книжењето на влезните фактури во сметководството.

Со сè поинтензивен развој на компјутерската технологија, ваквите ревизорски техники ќе заземат уште поголеми места ќе играат уште поголема улога во целиот ревизорски процес.

Заклучок

Денешните таканаречени лаптоп компјутери во себе можат да содржат многу податоци за клиентите и програми на коишто може да се работи на лице место при извршувањето на ревизијата на претпријатието. Програмерите можат преку автоматизација и систематизација на процесите да го унапредат работењето во ревизијата и да го олеснат начинот на добивање на ревизорски доказ при изведувањето на ревизијата, посебно кога користат техники за извршување на независни тестови, кога добиената информација е во форма на машински јазик што е препознаен од компјутерот.

Експертите за бази на податоци можат многу да го намалат времето за прибирање на податоци и креирање на прегледи/извештаи, и со тоа ревизорите ќе станат многу по продуктивни. Ревизорот може со помош на својот компјутер да превзема податоци директно од податоците на клиентот и соодветно да ги анализира и тестира.

Изведувањето на аналитичките постапки во процесите на ревизија на финансиските извештаи се врши со претходно одреден софтвер кој овозможува споредба на податоците од претходните со сегашните финансиски извештаи, а воедно ги искажува и со проценти.

Ревизијата на информациските системи поврзани со финансиското известување дава нов поглед врз ризиците од материјално погрешни прикажувања преку утврдување на недостаток или неадекватноста на контролите на системско ниво.

Постојат безброј многу алатки и технологии кои значително можат да ја зголемат продуктивноста во ревизијата на претпријатијата. Кога ревизорот има на располагање соодветен софтвер и технологија за да ја извршува својата ревизорска функција, многу полесно може да се влијае врз контролниот ризик. Да се следат новите технологии и нивната примена во практика е клучот за успехот на секој ревизор.

¹⁵[Scan text into digital data with any line](#)

Користена литература:

- [1] Ацески, д-р Благоја, Трајкоски, д-р Бранко, *Интерна и екстерна ревизија*, Економски факултет, Прилеп, Универзитет „Св. Клименти Охридски“, Битола, 2004;
- [2] Dimitrova, Janka and Andonovski, Miroslav and Temjanovski, Riste and Dimitrova, Eftimija, Information systems auditing – legislation and standards. International Balkan and near eastern social sciences conference series (IBANESS). ISSN 978-9989-695-56-8;
- [3] Димитрова, Јанка, Државна ревизија. Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Македонија, 2018;
- [4] Димитрова, Јанка, *Интерна ревизија*, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2017;
- [5] Димитрова, Јанка, *Ревизија (теоретски и практични аспекти)*, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2015;
- [6] Државен завод за ревизија (ДЗР) - Годишен извештај 2017 бр. 07-630/1 - Информатичка технологија и ИТ ревизија, стр. 17 и 18, 28.06.2018, Скопје;
- [7] Прајсвотерхаус Куперс, Ревизија ДОО (PwC), Тврдења во врска со финансиските извештаи - 2016;
- [8] Stanisic, Milovan, Stanojevic, Ljubisa, “Revizija i primena kompjutera”, Beograd, 2008;
- [9] Народна Банка на Република Македонија - Дирекција за супервизија - Сигурност на информативниот систем на банките - Супервизорски циркулар;
- [10] Messier, F. W., Glover M. S., Prawitt, F. D., Auditing Assurance, A Systematic Approach, sixth edition, McGraw-Hill, Boston USA, 2008;
- [11] Министерство за финансии, Република Македонија, Проценка на ризиците во планирањето на ревизијата (Водич за ревизорите за тоа како најдобро да се проценат ризиците при планирање на работите на ревизијата), Пем Пал, 2014;
- [12] Aleksic, d-r Milanka, “Revizija i kontrola”, Banja Luka, 2012;
- [13] Суад Мусиќ - Злоупотреба на информатичката технологија (ИТ) за корупциски цели;
- [14] Стефан Николоски, Раководител на сектор за ИТ и обработка на податоци, Презентација за примена на експерт за ИТ технологии при ревизија на финансиски извештаи, CISA;
- [15] Меѓународни ревизорски стандарди (Службен весник бр. 92 од 28.10.2005);
- [16] Кодекс на етика на INTOSAI.

Користени линкови:

- www.dzr.mk
- <http://www.finance.gov.mk/mk/node/vnatresnarevizija>
- www.intosai.org
- www.issai.org
- www.aaipa.gov.mk
- www.aicpa.org
- www.eca.europa.eu
- <http://www.revizija.com.mk/>
- RSM - <https://www.rsm.global/macedonia/mk/za-nas>
- ISACA Knowledge Center - <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/>
- COBIT - <https://cobitonline.isaca.org/>

- ISO - <https://www.iso.org>
- SANS - <https://www.sans.org/>
- Microsoft Power BI Guided Learning - <https://docs.microsoft.com/en-us/power-bi/guided-learning/>
- Integra Solution - <http://www.integrasolution.com.mk/site/index.asp>
- [https://www.readyratios.com/reference/audit/computer assisted audit techniques cats.html](https://www.readyratios.com/reference/audit/computer%20assisted%20audit%20techniques%20cats.html)

**УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ ВО ПОДИГНУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА МЕНАЏМЕНТОТ
СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ЗА КРЕИРАЊЕ НА ПРАВИЛНА СТРАТЕГИЈА ЗА
ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПРОДАЖБАТА**

Проф. Трајко Мицески¹

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

Стефан Мицев²

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
micev18@gmail.com

Апстракт:

Менаџерот е еден од основните фактори во работењето на секоја компанија и главна движечка сила за мобилизирање на вработените и унапредувањето на продажбата.

Пред сè, тој е фактор за унапредување на менаџментот на квалитетот со човечките ресурси.

Унапредувањето на менаџментот на квалитетот со човечките ресурси е континуиран процес, кој се темели врз повеќедимензионален концепт на активности, со особено преферирање на подигнувањето на нивото на компететност на вработените како на работното место, така и на дополнителните нивни активности во органите или телата на одлучување.

Менаџментот на квалитетот со човечките ресурси непосредно е поврзан со изграденоста на вредносниот систем на менаџерите со вистински вредности, со што тие би можеле преку личниот пример да влијаат врз вработените за нивно ефикасно ефектуирање.

Конкурентската предност на секое претпријатие зависи од правилно формулираната и имплементирана стратегија, како и од нејзиното извршување.

Стратегијата е патоказ или водич кој ја движи организацијата од моменталната кон посакуваната состојба. Таа го опфаќа процесот на одлучување и претставува алатка за реализирање на идните планови преку зајакнување на деловните потфати и насочување на активноста кон остварување на целите.

Истражувањата покажаа дека менаџерот е главен фактор во компанијата за унапредување на квалитетот на целокупното работење, кое има особено влијание во зголемување на продажбата.

Клучни зборови: менаџмент, квалитет, вредносен систем, човечки ресурси, обука, мотивација и разбирање на луѓето.

Abstract:

Above all, it is a factor for improving the quality management of human resources

Improvement of the management quality of human resources is a continuous process, based on multidimensional concept of activities, with special emphasis on increasing the level of competence of the employees both in their working place and in additional activities in the decision making bodies.

Management of quality of human resources is directly connected with to the system of values of managers, by which they can have an influence on the effective engagement of the employees.

The success of each enterprise depends on the properly formulated and implemented strategy, and its execution. Thus the business results as well, in a large extent, depend on the competitive advantage that the enterprise has the potential to achieve through its market strategy.

The strategy is a roadmap or guideline that drives the organization from the current to the desired condition. It covers the decision-making process and represents a tool for realizing the future plans through strengthening the business endeavours and directing the activity towards goal achievement.

Studies have shown that the manager is a major factor in the company to improve the quality of its overall performance, which has a particular impact on increasing sales.

Key words: management, quality, value system, human resources, training, motivation, understanding of the employees.

ВОВЕД

Успехот на секоја организација завис пред сè од способностите на менаџерот и квалитетот на човечките ресурси.

Квалитетот на човечките ресурси го чинат целокупните духовни и физички потенцијали на луѓето вработени во организацијата (менаџерите и сите други вработени).

Унапредувањето на менаџментот на квалитетот со човечките ресурси, се темели врз подигнување на нивното задоволство и мотивација, сè со цел да дојдат до израз нивните творечки, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали.

Грижата за унапредување на квалитетот на човечките ресурси е клучна задача на менаџерскиот тим на компанијата. Затоа, денес во успешните фирми, сè повеќе се посветува внимание на изграденоста на вредносниот систем на менаџерите со вистински вредности изразени преку знаењето, способноста, креативноста, инвентивноста, разумноста, умереноста, мудроста, праведноста, моралноста, совесноста, објективноста, трудољубивоста, професионалноста, компететноста, културата, примерноста и со многу други доблести, како менаџерите би можеле позитивно да влијаат врз вработените за нивно ефикасно ефектуирање.

Самата изграденост на менаџерот и вработените со вистински вредности, овозможува и нивно креативно размислување за формулирање на правилна стратегија за успешна продажба и развој на организацијата.

Стратегијата како патоказ за развој на организацијата, каде се опишани начинот и деталите за активностите кои треба да се извршат, главно е насочена кон целта да осигура најдобар можен пат за успех и просперитет во иднина. Тука, прецизно во детали се утврдени процесот, структурата и содржината.

Како специфична програма, стратегијата помага во текот на повеќето критични фази, повикувајќи се на најдобро докажаниот пристап кој што е практика на највисоките бизнис нивоа ширум светот. Тоа значи дека, примената на стратегискиот процес преку јасно дефинирана цел овозможува пристап кон интегрирање на најдобрата пракса и остварување на најдобар резултат.

Една од целите на претпријатието е да создаде интегрирана стратегиска архитектура за бизнис планот кој се протега меѓу јасна и сеопфатна визија за деталите и времето и одговорностите за успешно спроведување.

Погледнато од аспект на продажбата, може да се заклучи дека, унапредување на квалитетот на човечките ресурси, овозможува нејзино зголемување, а со тоа и подобрување на резултатите на работењето.

Современи концепти на менаџментот со човечките ресурси

Концептот на менаџментот со човечките ресурси особено се позиционира во сферата на водењето, односно насочување на луѓето во фирмата, заснивајќи се на клучните категории на организациското однесување како што се: мотивирање, односите меѓу поединците и групите, организациската социјализација, организациската култура, стратегијата на промени, организацискиот развој на хуманите ресурси итн.

За ефикасен и ефективен менаџмент со човечките ресурси, неопходно е знаење и искуство, како и користење на специфични методи, процеси и постапки за правилното

насочување и развој на човечките ресурси, каде ќе дојдат до израз сите нивни способности, креативности и творештво¹.

Ефикасното остварување на целите на фирмата, непосредно е поврзано и со задоволувањето на интересите, т.е. мотивите на луѓето.

Секој менаџер мора да обезбеди работна атмосфера каде секој вработен би се чувствувал припадник на фирмата и истата би ја чувствувал како своја, а и фирмата секој поединец би го чувствувала за свој член.

Унапредувањето на квалитетот на менаџментот со човечките ресурси, како континуиран процес, мора во себе да го содржи и новиот концепт на менаџмент, кој покрај технолошките, организациските и економските компоненти, во голема мера ги преферира и социјалните, психолошките и филозофските компоненти.

На ваков начин, односите на менаџерот со вработените не се засноваат врз строго наредувачки и позициски („јас сум директор, а вие извршители“), туку врз примернo-убедувачки и мотивирачко-креативни односи, со изразено чувство на професионалност, компететност, совесност, разумност и прагматичност.

Така, новиот концепт на менаџмент со човечките ресурси во себе опфаќа голем број елементи како што се: визија, стратегија, тактика, професионалност, флексибилност, ефикасност, ефективност, знаење, ставови, вредности и верувања (убедувања).

Градење на успех на менаџерот

Успехот на менаџерот се заснова на умешноста со својот личен пример да овозможи реализирање на целите, и тоа преку задоволни и мотивирани работници.

Тој треба добро да ја познава психологијата на луѓето, да знае зошто тие се однесуваат на определен начин во определена ситуација и да умее да ја предвиди нивната реакција врз идните промени².

За таа цел е потребно менаџерот да ги разбира поединците и нивното однесување на работа, што особено ги вклучува нивните ставови и реакции, во определени состојби.

Ставови и реакции на вработените

Ставовите, т.е. реакциите се показатели за чувствата на луѓето што ги имаат во одделни ситуации при работењето, а се однесуваат или на самата природа на работата, или на односот кон менаџерот или кон другите вработени³.

Ставовите, како показатели за тоа како поединецот ги чувствува нештата, т.е. состојбите во фирмата, во себе содржат и извесна оценка за настанатите состојби. За да изгради сопствен став, поединецот мора најнапред да има сознание за состојбите, добиено преку личното чувство или преку набљудување на средината, и реални информации за чувство за поединците и/или групите, кое е пренесено (информирано) од други луѓе.

Зборувајќи за ставовите на вработените во фирмата, пред сè, се мисли на нивниот став во врска со задоволството од: раководењето на менаџерот, работата, меѓучовечките односи, демократичноста во изразувањето, информираноста, начинот на решавање на конфликтните состојби, мотивираноста и низа други фактори што на еден или друг начин влијаат врз формирањето на генералните ставови.

¹ Пошироко кај Lister R.Bitel, The Key to Management Success, Alexander Hamilton, Institute Incorporated, 1984.

² Rot, dr Nikola, „Psihologija licnosti“, Zavod za ucenike i nastavna sredstva, Beograd, 1978. Str. 34.

³ Rot, dr Nikola, „Psihologija licnosti“, Zavod za ucenike i nastavna sredstva, Beograd, 1978. Str. 37.

Раководниот фокус за мобилизирање и ефектуирање на вработените

Раководењето како функција, претставува способност на менаџерот да влијае на другите вработени за нивно ангажирање во остварувањето на поставените цели. Затоа, менаџерот мора да биде пример во организацијата, со изграден вредносен систем со вистински вредности⁴.

Менаџерот работи со луѓето преку други луѓе, или директно со луѓето (доколку нема подредени менаџери). Со тоа, раководењето е многу комплицирана и сложена активност што бара широко познавање на луѓето, односно нивно разбирање, познавање на начелата на комуникацијата, мотивацијата и останатите фактори што влијаат врз нивното ефектуирање при извршувањето на целите на организацијата.

Остварување на организациските цели преку креирање на успешна стратегија

Како резултат на незапирливата глобализација на економијата и бизнис системите, променливоста на притисоците врз корпоративните и индивидуалните способности и врз целите поставени во стратегијата, се истакнува потребата од поголема флексибилност во сите фази на стратешкиот процес. Во исто време, важно е да се продолжи во насока на обезбедување на висок квалитет, структурирана анализа и инклузивни процедури.

Формулирањето на стратегијата го вклучува нивото на скенирање на средината, конкурентското позиционирање на пазарот, анализа на сегментот на потрошувачите, како и клучните специфични надлежности на менаџментот. На овој начин, со бизнис стратегијата поуспешно се дефинираат целите кои организацијата има намера да ги постигне и се утврдуваат параметрите за донесување на одлуки, со што се овозможува поддршка на овие цели.

Воедно, стратегијата создава можности за претпријатието ефикасно да се позиционира во рамките на конкурентната средина и да го достигне својот максимален потенцијал, постојано следејќи ги промените и справувајќи се со делувањето на истите⁵.

Како резултат на постоењето на свет на постојани турбуленции, брз развој на глобалната конкуренција, пазарни промени, сложеност во барањата на потрошувачите, консолидација на снабдувачите, брз протек на информации, развој на технологијата, и слично, сè повеќе се засилува потребата за редефинирање на начинот на работење, продавање, купување, комуникација и натпревар помеѓу конкурентите. Отворените глобални пазари вршат сè поголем притисок за создавање на сеизмички економски настани. Конкурентните цели водени од драматични промени, брзата еволуација и трансформација, во најголема мера ги редефинираат потребите на стратегијата на повеќето нивоа на бизнисот⁶.

Пристапот на менаџерите кон примена на современи концепти и модели, како и постојаното унапредување на стратегијата, овозможува создавање на позитивни вредности за организацијата како целина, додека, пак, успешното извршување на стратегијата преку правилно искористување на потенцијалот, овозможува претпријатието соодветно да одговори на предизвиците на новата парадигма.

⁴ Fulmer, M. Robert, The new management, Falmer M., Robert, Новиот менаџмент, СКАЈ, Агенција, Скопје, 1995 год.

⁵ Marilyn M. Helms, D. B. A., Encyclopedia of MANAGEMENT: "Strategy Formulation", 5th Edition, Thomson Corporation, 2006, p. 837.

⁶Mark Daniell: Strategy, "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy", Book One - Recovering the Lost Art of Strategy, Palgrave Macmillan, New York, 2004.

Истакнати карактеристики на успешната стратегија

Стратегијата, како кохерентен збир на анализи, концепти, политики, аргументи и акции, упатува на високоризичниот предизвик со кој се соочува претпријатието.

Тука, лидерот ги поставува целите и ја делегира работата, а стратегијата е клучната компонента за унапредување на организацијата и нејзиното движење напред. Затоа, од големо значење за организацијата е постоењето на софистициран процес на стратегија, но и способност да се избегне проблемот во извршувањето, т.е. остварувањето на целите.

Добрата стратегија ги има следниве карактеристики⁷:

- кохерентност,
- координирана активност,
- политики и
- средства за остварување на посакуваниот исход.

Постигнувањето на предност во бизнисот зависи од клучните императиви кои ги диктираат целите на претпријатието. Имено, конкурентската предност е резултат на способноста на менаџментот навреме да пристапи кон решавање на критичните проблеми и да се соочи со предизвиците на конкурентната средина. Воедно, преку унапредување на нивната способност тие правилно влијаат на насоката на стратегијата и ја прилагодуваат на условите на пазарот со цел да обезбеди опстанок и успех на претпријатието во рамки на дејноста. Во тој поглед, бизнис лидерите заедно со високите менаџерски тимови се насочени кон примена на оперативниот пристап за решавање на проблемите. И покрај тоа што овој пристап многу често го ограничува размислувањето и влијанието на менаџерите, сепак, и бизнисите чии предности се во маргините на оперативните способности, имаат тенденција да бидат ефикасно управувани, или со други зборови, да ја применат стратегијата на подобар начин. Исто така, стратегијата е поуспешна и поефикасна доколку правилно се насочат идните активности, со цел организацијата да преживее и успее на долг рок⁸.

Правилната стратегија, му овозможува на претпријатието да ги унапредува шансите да се разива, способноста да создаде конкурентска вредност и брзина на адаптивниот одговор. Затоа, стратегијата како ситуирана активност е секогаш во развој, односно надоградување. Доколку во организацијата се постигне меѓусебна разбирлива интеракција до степен на постигнување на посакуваните цели, во тој случај, стратегијата е конкретизиран процес и е во постојано надоградување преку преземање на соодветните активности⁹.

Емпириско истражување

Емпириско истражување спроведено преку подготвени анкети овозможи да се согледаат состојбите за улогата на менаџерот во подигнување на квалитетот на менаџментот на човечките ресурси за креирање на правилна стратегија за зголемување на продажбата.

Предмет на ова истражување е проучување на квалитетот на менаџментот на човечките ресурси за подигнување на нивната способност за креирање на правилна стратегија за зголемување на продажбата.

⁷ Richard P. Rumelt, *Good Strategy /Bad Strategy: "The difference and why it matters"*, Part I *Good and bad strategy*, Chapter1 "Good Strategy is unexpected", Crown Publishing Group, Random House, Inc., New York, 2011, p. 36.

⁸ Poul M. Elkin: *Mastering Business Planning and Strategy* (second edition), Capter One - Mastering Business Success, "Achieving business stability and growth", Thorogood Publishing, London, 2007.

⁹ Paula Jarzabkowski: *Strategy as a practice: "An Activity-Based Approach"*, Part I: Defining and theoretically locating an activity-based view, 1. Core Social Theory Themes in Strategy as Practice, SAGE Publications, London, 2005.

Основна цел на ова истражување е да се увиди влијанието на менаџерот во подигнување на квалитетот на менаџментот на човечките ресурси при што ќе се придонесе за креирање на правилна стратегија за зголемување на продажбата, а со тоа и на целокупното работење на организацијата.

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека правилното раководење на менаџерот придонесува за подигнување на квалитетот на менаџментот на човечките ресурси и со тоа исполнување со поголема можност за креирање на правилна стратегија за зголемување на продажбата. Или, поконкретно кажано: *доколку во една организација се применува правилно раководење, а со тоа се преферира унапредувањето на квалитетот на човечките ресурси, тогаш тоа многу ќе придонесе и за креирање правилна стратегија за зголемување на продажбата и подобрувањето на работењето на организацијата.*

Емпириското истражување се спроведе преку анкетен прашалник, кој за овој дел се состоеше од три прашања, со по три понудени одговори наменети за менаџерите и вработените во различните претпријатија.

При истражувањето, потполно пополнети прашалници вратија 118 испитаници, т.е. вработени во истражуваниите организации, од кои 34 менаџери и 84 вработени со различна стручна подготовка и работно место.

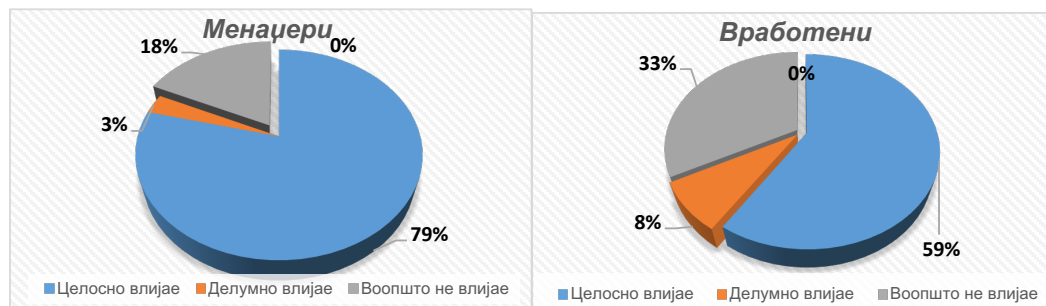
Добиените податоци по сите прашања, се статистички обработени преку пресметка на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C) и се прикажани табеларно и графички.

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека менаџерот правилно раководи со организацијата и особено овозможува унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси?*

Табела 1: Добиени одговори по првото прашање
Table 1: Answers received on the first question

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
1. Дали сметате дека менаџерот правилно раководи со организацијата и особено овозможува унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси?	Да	27	79 %	49	58 %
	Не	1	3 %	7	8 %
	Без одговор	6	18 %	28	32 %
	Вкупно	34	100 %	84	100 %
					$\chi^2 = 10,631$ $C = 0,225$

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи на испитаници по првото прашање е претставен на Слика 1.



Слика 1: Добиени одговори по првото прашање
Figure 1: Answers received on the first question

Резултатите од добиените податоци по првото прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 10,631 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,225$$

Најголемиот дел од менаџерите (79 %), тврдат дека тие правилно раководат со организацијата и особено овозможуваат унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси, а со негативен и без одговор останале 21 % од испитуваните менаџери, додека пак 59 % од вработените мислат дека менаџерите правилно раководат со организацијата и особено овозможуваат унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси, а 41 % од нив одговориле со не и останале без одговор.

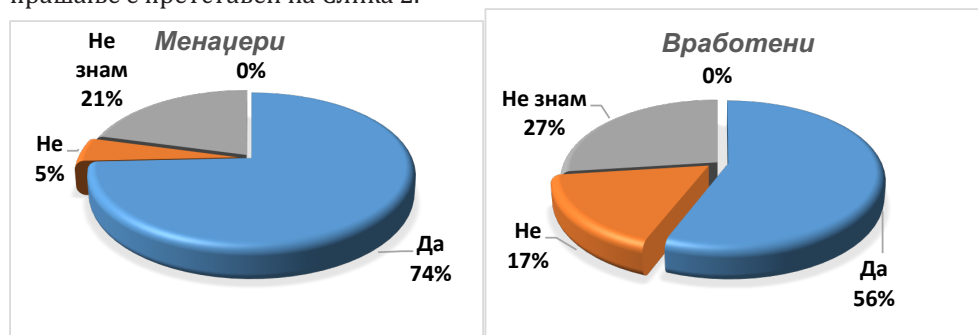
Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 , (10,631) а исто така и коефициентот на контингенција ($C=0,225$), покажува многу слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените. Тоа упатува на заклучокот дека не е исполнета поставената хипотеза на која се базира истражувањето, според која применетото управување со човечките ресурси позитивно влијае за унапредување на квалитетот, а со тоа и на успешното креирање и извршување на стратегијата за продажба.

Второто прашање гласеше: *Дали во организацијата се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси?*

Табела 2: Добиени одговори по второто прашање
Table 2: Answers received on the second question

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
2. Дали во организацијата се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси?	Да	25	74 %	47	56 %
	Не	2	5 %	14	19 %
	Без одговор	7	21 %	23	27 %
	Вкупно	34	100 %	84	100 %
	$\chi^2 = 8,506$ $C = 0,202$				

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи на испитаници по второто прашање е претставен на Слика 2.



Слика 2: Добиени одговори по второто прашање
Figure 2: Answers received on the second question

Резултатите од добиените податоци по второто прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 8,506 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,202$$

Се гледа дека вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 -тестот, а и коефициентот на контингенција (C) покажува слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Најголемиот процент од менаџерите, односно 74 % тврдат дека се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси, а 5 % одговориле негативно, а 21 % останале без одговор, наспроти вработените од кои најголем процент 56 %, сметаат дека се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси, 17 % одговориле негативно и 27 % останале без одговор.

И овде не е исполнета основната хипотеза.

Исто така, и третото прашање: *Дали сметате дека во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите?*

Табела 3: Добиени одговори по третото прашање
Table 3: Answers received on the third question

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредност и / Values	%	Вредности / Values	%
2. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите?	Да	12	24 %	21	14 %
	Не	27	54 %	72	48 %
	Без одговор	11	22 %	57	38 %
	Вкупно	50	100 %	150	100 %
					$\chi^2 = 21,562$ $C = 0,312$

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи на испитаници по третото прашање е претставен на Слика 3.



Слика 3: Добиени одговори по третото прашање
Figure 3: Answers received on the third question

Резултатите од добиените податоци по третото прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 21,562 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$
$$C = 0,312$$

Анализата поврзана со третото прашање кое се однесува на тоа дали во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите, од Графичкиот и Табеларниот приказ покажува видливи разлики во одговорите на менаџерите и вработените. Најголемиот процент од менаџерите, 88 % и 62 % од вработените сметаат дека во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите.

Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 5 % што изнесува 5,991. Според коефициентот на контингенција ($C=0,312$), утврден е умерен интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Процентуалните разлики во тврдењата и добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест (21,562), која е поголема од табличната вредност (5,991), како и добиената вредност на коефициентот на контингенција ($C=0,312$), кој што покажува умерен интензитет, упатуваат на заклучокот дека не е исполнета основната хипотезата која гласеше: *Доколку во една организација се применува правилно раководење, а со тоа се преферира унапредувањето на квалитетот на човечките ресурси, тогаш тоа многу ќе придонесе и за креирање правилна стратегија за зголемување на продажбата и подобрувањето на работењето на организацијата.*

Општо погледнато, од емпириското истражување може да се заклучи дека: Исказите на менаџерите и вработените, не ја потврдуваат основната (генерална) хипотеза, па според тоа може да се заклучи дека ова истражување упатува на потребата од обука и на менаџерите и на вработените.

Преферирање на Активности за унапредувањето на квалитетот на човечките ресурси и креирање на правилна стратегија за зголемување на продажбата

Од теоретското и емпириското истражување се гледа потребата за унапредувањето на квалитетот на човечките ресурси, со што ќе се придонесе за креирање правилна стратегија за зголемување на продажбата и подобрувањето на работењето на организацијата.

Менаџерите мора правилно да влијаат на насоката на делување, со цел остварувањето на стратегијата да резултира со успех.

Воедно, во постигнувањето на целите на организацијата значаен придонес имаат сите вработени кои треба на правилен начин да бидат запознаени со стратегијата, која понатаму позитивно ќе се одрази врз постигнатите резултати.

Од големо значење за претпријатието е начинот на кој што се искористува неговиот потенцијал за да се одговори соодветно на предизвиците на новата парадигма. Таквата цел зависи од способноста на претпријатието да примени современи концепти и модели при формулирањето и извршувањето на стратегијата. Понатаму, да пристапи кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија, истовремено создавајќи позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина.

Креирање на правилна стратегијата за зголемување на продажбата и подобрувањето, значи изнаоѓање начин за позиционирање на пазарот преку создавање на одржлива конкурентска предност. Се нагласува можноста на претпријатието за ефикасно да се позиционира во рамките на конкурентната средина, чија цел е постигнување на максимален потенцијал во согласност со промените и способноста да се справи со делувањето на истите. Воедно, колку подобро се развива стратегијата, толку подобро претпријатието се справува со сè поголемите предизвици, притоа постигнувајќи го ефектот на координирање и фокусирање на напорите за создавање на конкурентска предност.

Затоа, при креирањето на правилна стратегија се јавува клучна компонента за унапредување на организацијата, овозможува претпријатието да ја одреди вистинската насока за движење кон посакуваната цел.

Заклучок

Унапредувањето на квалитетот на менаџментот со човечките ресурси е континуиран процес, што во себе го содржи и новиот концепт на менаџмент, кој покрај технолошките, организациските и економските компоненти, во голема мера ги преферира и социјалните, психолошките и филозофските компоненти.

На ваков начин односите на менаџерот со вработените не се засноваат врз строго наредувачки и позициски, туку врз примерно-убедувачки и мотивирачко-креативни односи, со изразено чувство на професионалност, компететност, совесност, разумност и прагматичност. Така, новиот концепт на менаџмент со човечките ресурси во себе опфаќа голем број елементи како што се: визија, стратегија, тактика, професионалност, флексибилност, ефикасност, ефективност, знаење, ставови, вредности и верувања (убедувања).

Унапредувањето на менаџментот на квалитет со човечките ресурси се темели врз подигнување на задоволството и мотивацијата на човечките ресурси, сè со цел да дојдат до израз нивните творечки, интелектуални, биолошки и физиолошкошки потенцијали. Затоа, менаџерот мора добро да ги познава (разбира) вработените и да знае правилно да постапува со нив.

Унапредувањето на стратегијата ги поттикнува развојот и текот на процесите, организациските способности, обезбедувањето на системи за подобра врска помеѓу организациските нивоа, и се карактеризира како еден од најголемите приоритети во агендата на извршното раководство. Преку континуираното прилагодување и унапредување на стратегијата, претпријатието има потенцијал да оствари една од приоритетните цели, односно целта да се биде поразличен и поуспешен во остварувањето на деловните резултати. На тој начин се придонесува во зголемување на учеството на пазарот и продажбата, постигнување на подобри резултати, правилно насочување на вработените со цел поголемо разбирање за резултатите кои се очекуваат тие да ги остварат, преземање на навремена корективна акција што им овозможува на менаџерите да ја одржат контролата над организациските активности, зголемување на мотивацијата, како и остварување на повисоки цели во бизнисот.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Ainscoww, A & West.M. „School Improvement in an of Change, New York, 1996;
- [2] Daniel A. Wren Dan Voich Jr., Managment, Process, Structure and Behavior, Menadzment, Proces, Struktura; i Pona{anje, Poslovni sistem, „Grme~“-AD „Privredni pregled“ Beograd, 1994;
- [3] Fulmer, M. Robert, The new management, Falmer M.. Robert Новиот менаџмент, СКАЈ, Агенција, Скопје, 1995 год.;
- [4] Lister, R. Bitel, The Kej to Management Success, Alexander Hamilton, Institute Incorporated, 1984;
- [5] Mark Daniell, Strategy: "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy", Book One - Recovering the Lost Art of Strategy, Palgrave Macmillan, New York, 2004;
- [6] Marilyn M. Helms, D. B. A., Encyclopedia of MANAGEMENT: "Strategy Formulation", 5th Edition, Thomson Corporation, 2006;
- [7] Новотни, д-р Љубиша „Судска психијатрија“, НИП „Студентски збор“ Скопје, 1998 година;
- [8] Patrick L. Townsend, Joan E. Gebhardt, „Quality in Action, 93 Lessons in Leadership, Participation and Measurement“ John Wiley & Sons, Inc. New York, 1997;
- [9] Peters, T., „Thriving on chaos, Handbook for a managment revolution“ Pan Books, London, 1987;
- [9] Poul M. Elkin, Mastering Business Planning and Strategy (second edition), Capter One - Mastering Business Success, "Achieving business stability and growth", Thorogood Publishing, London, 2007;
- [10] Paula Jarzabkowski: Strategy as a practice: "An Activity-Based Approach", Part I: Defining and theoretically locating an activity-based view, 1. Core Social Theory Themes in Strategy as Practice, SAGE Publications, London, 2005;
- [11] Richard P. Rumelt: Good Strategy /Bad Sstrategy: "The difference and why it matters", Part I *Good and bad strategy*, Chapter1 "Good Strategy is unexpected", Crown Publishing Group, Random House, Inc., New York, 2011;
- [12] Rot dr Nikola, „Psihologija licnosti" Zavod za ucbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1978.
- [13] Thomson Atrhur A., Jr.,A.J. Strickland III: во книгата „Strategic Managment, Concept and Cases, IRWIN, Homewood, Illinois, 1992.



ПРАВИЛНОТО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА ИМИЦОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**Стефанија Трајчева¹****¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип**trajceva_s@yahoo.com**Проф. Трајко Мицески²****²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип**trajko.miceski@ugd.edu.mk**Апстракт**

Успехот на секоја организација зависи не само од менаџментот и менаџментот на човечките ресурси, туку и од организациското однесување на вработените во организацијата.

Организациското однесување се фокусира кон проучување на однесувањето на луѓето во организацијата и надвор од неа при нејзиното претставување, преку контактите со другите организации, клиентите (добавувачите и купувачите), медиумите, саемиите, симпозиумите, презентациите итн., потоа на проучување на основните фактори кои влијаат на организацијата и однесувањето и методите кои можат да се користат како би се влијаело на однесувањето во организациите.

Целта на проучувањето на организациското однесување е правилно да се разбере, предвидува, обликува и влијае врз однесувањето на луѓето во организациите и надвор од нив, заради подигнување на нивото на организациските перформанси и задоволства на самите членови на организацијата.

Тоа што го прави убаво, а истовремено предизвикува поголема тежина при проучувањето на организациското однесување е што однесувањето на луѓето не секогаш е можно во потполност да се разбере, ни да се предвиди, а посебно да се контролира.

Со цел да се придонесе за поцелосно согледување на проблемот и воспоставување на хармонија во соработката, усовршување и оспособување, на вработените, при изложувањето на материјата се дадени и образложени основните поими на организациското однесување, културата и климата и последиците од нивното непознавање.

Клучни зборови: организација, однесување, човечки ресурси, култура, лидер, мотивација, имиџ.

Proper organizational behavior as a factor in raising the image of the organization**Stefanija Trajceva¹****¹ Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip**trajceva_s@yahoo.com**Prof. Trajko Micevski²****² Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip**trajko.miceski@ugd.edu.mk**Abstract**

The success of any organization depends not only on the management and human resources management, but also on the organizational behavior of the employees in the organization.

Organizational Behavior focuses on studying the behavior of people in and outside the organization when presenting it, through contacts with other organizations, customers (suppliers and customers), the media, symposiums, presentations, etc. then studying the underlying factors that

influence the organization and behavior and the methods that can be used to influence the behavior in organizations.

The purpose of studying organizational behavior is to properly understand, predict, shape and influence the behavior of people in and outside the organization, in order to raise the level of organizational performance and satisfaction of the members of the organization.

What makes it nice, while at the same time giving greater weight to studying organizational behavior, is that people's behavior may not always be fully understood, anticipated, or controlled.

In order to contribute to a more complete understanding of the problem and to establish harmony in the cooperation, improvement and training of the employees, the basic concepts of organizational behavior, culture and climate and the consequences of their ignorance are given and elaborated.

Key words: organization, behavior, human resources, culture, leader, motivation, image.

Вовед

Организациското однесување како научна дисциплина е насочено кон истражување на однесувањето на луѓето - вработени во и надвор од организацијата, да ги предвиди и во одредена мерка колку тоа е можно да влијае врз однесувањето на вработените со цел да се подобрат перформансите на организацијата и да се зголеми нивното задоволство.

Разбирањето на ова е важно затоа што директно се одразува на успешноста на работењето во денешното комплексно и турбулентно окружување. Истражувањето на организациското однесување дава насоки на менаџерите и вработените како да ги разберат и оценат различните фактори и однесувања во организацијата, а со цел да се изнајдат вистинските одлуки за подобро мотивирање и координирање на вработените во остварувањето на целите на организацијата и подигнување на нејзиниот имиџ.

Правилното организациско однесување придонесува за опфатно донесување на одлуките преку поцелосно осознавање на концепциите, теориите и техниките за подобро управување со однесувањето во организацијата. Ова е разбирливо ако се има предвид дека чувството и интуицијата во многу ситуации може да бидат погрешни, односно да не се има претстава за вистинските мотиви за однесувањето на луѓето, а со тоа и одлуките да бидат погрешни.

Затоа, организациското однесување не треба да се сфати само како збир на различни теории и модели на однесување, туку тоа треба да се дефинира и како практично дејствување врз етички принципите, сè со цел да се влијае на подобро остварување на целите на организацијата и подигнување на нејзиниот имиџ. Тоа нуди можности за подобро разбирање на комплексноста на организацијата, дилемите и ситуациите со кои се соочуваат вработените, како и нивно залагање за подигнување на имиџот на организацијата.

Дефинирање, предмет и цел на организациското однесување

Пред да се дефинира организациското однесување потребно е да се истакне дека тоа е еден вид кованица од зборовите, организација и однесување.

Всушност, под организација се подразбира здружување на луѓе кои работат заедно во насока на остварување на поставените цели. Значи, луѓето се здружуваат во организации за да ги остварат своите интереси и цели. Притоа, организацијата се јавува како социјален систем преку кој луѓето се обидуваат да ги решат комплексните

проблеми. Таа се јавува како отворен систем кој е тесно поврзан со окружувањето и има трансакции со голем број други системи.

Во организацијата луѓето извршуваат голем број активности (работни задачи), ги остваруваат своите интереси, работат со други луѓе, се обидуваат да влијаат на другите во организацијата, се соочуваат со стрес и фрустрации на работното место, донесуваат одлуки и извршуваат други активности, при што постојано стапуваат во комуникативни односи. Тоа однесување во работната организација и надвор од неа, и е во и за интересот на организацијата, се нарекува организациско однесување.

Организациското однесување е научна област која го истражува однесувањето на луѓето на работа, односно во организацијата и надвор од организацијата при застапување на истата. Со него се анализираат концепциите за однесувањето на луѓето, пред сè во работната средина, а исто така и надвор од неа особено при нејзиното претставување, со цел да се осознае човечката природа и однесување, а со тоа да се овозможи предвидување на однесувањето и негово менување во насока на остварување на целите на организацијата.

Предмет на истражување на организациското однесување е анализа и разбирање на однесувањето на поединецот, групите и организацијата како целина.

Целта на истражувањето е да се разбере денешното комплексно работење, а со тоа да се подобри поединечниот и вкупен ефект од работењето со едновременно зголемување на задоволството на вработените. Организациското однесување треба да помогне: во објаснувањето на однесувањето на поединците и групите, во предвидувањето на идното однесување, како и за контрола и управување со однесувањето на вработените.

За да одговори на поставената цел, организациското однесување го анализира однесувањето во организацијата од три аспекти:

1. Анализа на однесувањето на поединецот на работното место (индивидуална ефективност);
2. Анализа на меѓусебното однесување на поединците во групата (групна ефективност) и
3. Анализа на однесувањето меѓу групите во организацијата (органizaциска ефективност).

Организациското однесување треба да им помогне на менаџерите во градење на стратегија за обликување на организациско однесување кое ќе води кон остварување на поставените цели на менаџментот. Имено, менаџерот е човек кој со помош на другите во организацијата ги остварува поставените цели. Притоа, тој мора да го разбере однесувањето во организацијата за да може да обезбеди соодветно извршување на работата. Менаџерот треба да разбере зошто моралот во организацијата е опаднат, зошто жалбите на работното место се зголемиле, зошто продуктивноста е намалена, како да се подобрат меѓусебните односи и сл.

Анализата на организациското однесување тргнува од човекот како активен фактор кој во организацијата влегува со определени лични карактеристики и искуство. Тој во дадена ситуација (окружување на организацијата) се однесува на определен начин, со што придонесува, односно не придонесува за остварување на поставените цели.

Може да се рече дека, организациското однесување е функција од личните карактеристики на поединците и окружувањето во која се наоѓаат поединците во организацијата.

Тоа значи дека однесувањето може да се менува или со менување на поединците или со менување на окружувањето.

Организациското однесување го изучува индивидуалното однесување и групната динамика во организациските поставки¹.

Фокусот е ставен на безвременски теми како што се мотивацијата, тимската работа, комуникацијата, организациската култура и слични заемно поврзани теми.

Користејќи ги теориите, истражувањата и самата наука за организациското однесување која се развива во последните дваесетина години, се даваат можности да се даде осврт за тоа како да се создаде една организација која ќе напредува, ќе расте во духот на продуктивни и задоволни работници. Никој не може да ја предвиди иднината, но секој може да помогне во нејзино креирање. Од одредените неуспеси може да се научи како да се дојде до обновување, унапредување и успех доколку некој сака да учи и да вложува напор. Во тој контекст, добро е да се истакнат некои примери од секојдневието кои даваат поглед на влијанието на организациското однесување.

Значајноста на организациското однесување за најголем дел од луѓето е голема, бидејќи се дел од организациите, работат и се едуцираат во нив. Вработените се поврзуваат со организациите, прифаќаат одредени улоги или идентитети. На пример, можат да бидат во улога на вработени, клиенти, добавувачи, конкуренти, инвеститори, сопственици како и во други улоги.

Изучувањето на организациското однесување ги класифицира факторите врз кои менаџерите влијаат. За да се вреднува организациското однесување, потребно е да се изолираат важни аспекти од менаџерската работа и да се понудат специфични перспективи на страната на човекот во менаџментот: луѓето како дел од организацијата, луѓето како ресурси и луѓето како луѓе.

Најуспешните компании преферираат беспрекорна репутација на почитување и признавање на вработените кои работат за нив. Јасно е дека разбирањето на организациското однесување има улога во менаџерската работа во организацијата.

За тоа што претставува организациското однесување постојат повеќе дефиниции²:

„Организациското однесување значи изучување на однесувањето на вработените, групите во организацијата и самата организацијата и како ги постигнува зацртаните цели“³;

„Организациското однесување е сет од менаџмент активности создадени за разбирање, предвидување и влијание врз индивидуалното однесување во организацијата“⁴;

„Организациското однесување е изучување на организациските компоненти и како тие влијаат на однесувањето на луѓето и на нивните организациски перформанси“⁵;

„Организациското однесување е директно поврзано со разбирањето, предвидувањето и контролата на човековото однесување во организацијата“⁶.

¹Dutt, R. (2009), *Organisational behavior for MBA*, Krishna Prakashan Media, India, p. 3.

² Повеќе кај: ² Dutt R. (2009), *Organisational behavior for MBA*, Krishna Prakashan Media, India, p. 3.

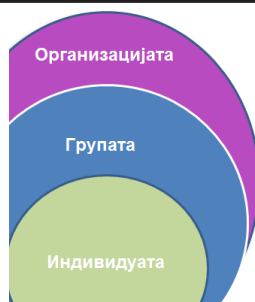
³H. Randolph Bobbitt Jr. & Orlando C. Behling, преземено на 20.08.2019.

<https://doi.org/10.1080/00221546.1981.11780113>

⁴Robert E. Callahan, C. Patrick Fleenor, Harry R. Knudson (1986), *Understanding organizational behavior* C. E. Merrill Publishing Company, the University of Michigan.

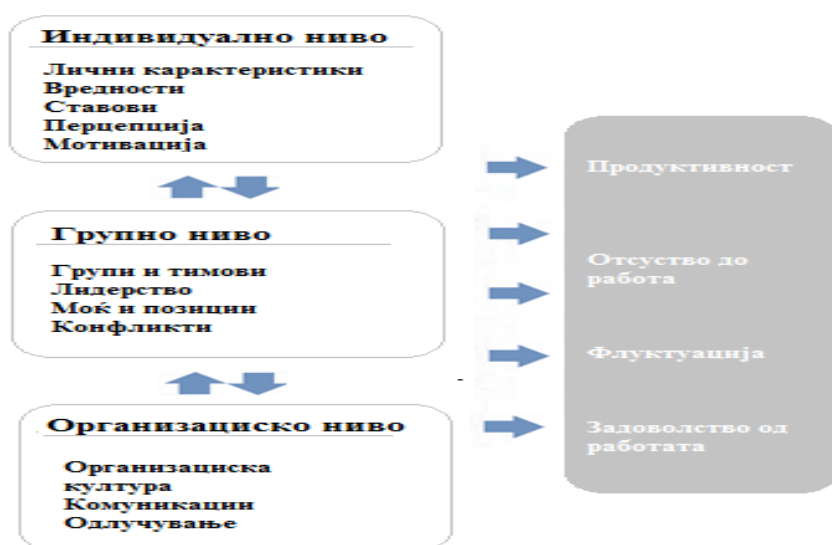
⁵ Kae H. Chung, Leon C. Megginson (1981), *Organizational behavior: developing managerial skills*.

⁶Luthans, F. (2011), *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* Twelfth Edition, University of Nebraska-Lincoln.



Слика 1: Опфатот на организациското однесување

Figure 1: Scope of organizational behavior



Постојат три клучни нивоа во анализата на организациското однесување. Тие ги вклучуваат: индивидуата, групата и организацијата⁷.

Слика 2: Активности во организациското однесување според нивоата

Picture 2: Activities in organizational behavior by levels

На пример, преку овие слики може да се разбере однесувањето на одреден претпоставен, доколку се изврши анализа на индивидуално ниво⁸.

Со анализа на групното ниво може да се согледа како менаџерот влијае на тимот. Но, доколку се сака да се разбере како организациската култура влијае на однесувањето на одреден претпоставен, тогаш треба да се изврши анализа од аспект на организацијата. Во организацијата, луѓето имаат вештини и организациски способности кои ги користат за соодветно извршување на работата.

⁷Bauer, T., Erdogan, B. (2015), *Organizational Behavior*, Flat World Knowledge, Inc. One Bridge Street Irvington, NY, p.17.

⁸Николовски, Д. (2016), *Организациско однесување - основи*, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе, стр. 26.

Организациското однесување, всушност, во себе содржи две карактеристики: човековото однесување и однесувањето во организацијата.

Сепак, во секоја организација мора да се преферира самата култура на организацијата, а со тоа да се претендира организациското однесување.

Организациското однесување обезбедува решенија на многу предизвици со кои се соочува организацијата. Некои од нив имаат важна улога во организациското однесување како:

- Подобрување на управувањето со човечките ресурси, особено во организациите со хетероген микс од личности на различна возраст, пол, раса. Управувањето со разновидна работна сила е глобална грижа. Менаџерите мора да се справуваат со индивидуалните и групните однесувања и да ги насочуваат во саканата дирекција.
- Зголемување на квалитетот на работата и продуктивноста;
- Подобрување на односите со клиентите преку пренесување на позитивните ставови и односите на вработените кое посебно влијае на задоволството на клиентите, односно задоволни вработени-задоволни клиенти;
- Развивање на иновации и прифаќање на позитивни промени, каде преку спроведување на идеите и користење на техниките се промовираат нови пристапи кои се резултат на креативноста на вработените;
- Промовирање на етичко однесување, што овозможува, подобро надминување на етичка дилема каде што мора да се одлучи што е добро, а што е лошо, односно да се избере доброто;
- Креирање на позитивна работна атмосфера, што овозможува намалување на притисокот и стресот на дневна база.

Сепак, важноста на целиот процес на организациското однесување е многу важен за успехот на секоја организација и затоа посакува обрнување на посебно внимание.

Личноста како фактор на организациското однесување

Организациите се составени од индивидуи кои, всушност, се тие кои ја прават организацијата.

Затоа, како клучно прашање се наметнува потребата да се најде кој е најдобриот начин да се менаџираат и организираат вработените во насока на остварување на поставените цели и посакуваните исходи на организацијата?

Според бихејвиористите, вработените можат да се прилагодат на секоја организациска задача, детерминирани од финансиски, логистички и комуникациски барања.

Од друга страна, науката за личноста истакнува дека постојат лимити во човековата флексибилност, луѓето сметаат дека одредени задачи и барања се посоодветни за нив, за разлика од други.

Како заклучок можеме да изведеме дека ефикасното остварување на организациските цели бара знаење и разбирање на некои основни карактеристики на личноста.

Зборот личност⁹ се однесува на тоа како луѓето влијаат на останатите со нивната надворешна појава и нивните акции. Како и да е, надворешната појава не се одразува на целокупните карактеристики и не ја прави целосно личноста.

Всушност, личноста вклучува¹⁰:

⁹Зборот личност доаѓа од латинскиот збор „*persona*“ што означува маска. Латинскиот израз се однесува на маските кои актерите ги користеле во стариот Рим и Грција.

- Надворешната појава и однесување, социјален стимул;
- Внатрешната свест за самите себеси како движечка сила;
- Посебен модел на мерливи внатрешни и надворешни особини.

Во поглед на дефинирањето на поимот личност, науката едногласно се согласува за важноста на личноста, но сè уште не може да произлезе со една дефиниција.

Самиот збор личност бил дефиниран од многу луѓе на различни начини, во прилог се истакнати некои од нив¹¹:

Личноста е сет од посебни особини и карактеристики, кои можат да се користат за компарација и контраст на индивидуите;

Личноста се однесува на релативно стабилен сет од психолошки карактеристики кои влијаат на начинот на кој се стапува во интеракција со окружувањето;

Личноста може да се разбере како карактеристични модели на однесување и начини на размислување кои го детерминираат прилагодувањето во окружувањето.

Значи, личноста опфаќа релативно стабилни чувства, мисли и модели на однесување што едно лице ги има. Секоја личност се разликува од другите луѓе, и разбирање на нечија личност дава индиции за тоа како тоа лице би можело да дејствува и да се чувствува во дадени ситуации. За да може ефикасно да се управува со организацијата, од голема корист е да се разберат различни профили на личности што ги има во организацијата каде врз основа на добра проценка менаџерот би можел да ги постави вистинските луѓе на определени работни места.

Треба да се знае дека личноста се менува во текот на периодот на животот. На пример, од дваесеттите до четириесеттите години, обично личностите имаат тенденција да бидат општествено доминантни, посовесни, сигурни и емоционално стабилни, додека пак се намалува отвореноста за нови искуства во овој период. Со други зборови, иако ја третираме личноста како стабилна категорија, може да дојде до промени.

Однесувањето на луѓето во организациите до одреден степен е, а до одреден степен не е под влијание на самата личност.

Додека се дискутира за влијанието на личноста за организациското однесување, мора да се запамети дека тие односите се во скромни корелации.

Доколку една личност е екстровејтна (социјално насочена), таа бара пријатели и преферира дружење. Сепак, ова не значи дека оваа карактеристика веднаш ќе има ефект врз работното однесување. Но, работното место има работа и дадена улога. Однесувањето на личноста може да има силно влијание во однос на тоа што се бара од неа, а да биде спротивно на она како ние навистина сакаме истата да се однесува. Кога луѓето имаат многу слобода на работа, нивната личност ќе има посилно влијание врз нивното однесување.

Постојат голем број фактори кои влијаат на формирањето на личноста, а особено се истакнуваат следните¹²: 1) генетиката 2) окружувањето и 3) ситуацијата.

Личноста на секој поединец во прв план е одредена од генетиката. Некои карактерни особини можат да се наследат, но доколку личноста ја определиме само како резултат на генетика, во тој случај сите еднојајчени близнаци би требало да се однесуваат подеднакво во една иста ситуација. Меѓутоа, праксата укажува на тоа дека и лица кои се во крвно сродство можат значајно да се разликуваат во своето однесување во организацијата и надвор од неа. Една од клучните причини се наведува социјализацијата на поединецот.

¹⁰S. Fayyaz Ahmad, Nazir Ahmad Gilkar & Javid Ahmad Darzi (2008). *Organisational Behaviour*, Atlantic Publishers and Distributors, New Delhi, 2008, p. 86.

¹¹S. Fayyaz Ahmad, Nazir Ahmad Gilkar & Javid Ahmad Darzi (2008). *Organisational Behaviour*, Atlantic Publishers and Distributors, New Delhi, 2008, p. 87.

¹² Džamić, V. (2016), *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Singidunum, Beograd, str. 7.

Во процесот на социјализација поединецот се запознава со новите правила на живот и социјално прифатливо однесување во различни околности. Во зависност од тоа каде се одвива социјализацијата, разликуваме два типа и тоа примарна и секундарна. Примарната социјализација се одвива во семејството, непосредно од моментот на раѓање до периодот кога поединецот ќе влезе во образовните институции како што се претшколските установи и училиштето. Секундарната социјализација се одвива преку различни социјални посредници со кои поединецот стапува во интеракција во понатамошниот тек од животот како што се група на врсници, школски другари, колеги од факултет, соработници во деловното окружување или некоја слична група.

На личноста влијае и самата ситуација во која истата се наоѓа. Постои јасна поврзаност помеѓу личноста, нејзиното однесување и одредена ситуација. Како се однесуваме во некоја ситуација е предодредено со тоа каква е нашата личност. Во науката се јавува полемика околу прашањето дали постои траен тип на однесување на поединецот, односно дали чесниот човек е секогаш чесен или пак обратно. Во поглед на одговорот на ова прашање се јавуваат две мислења. Постојат трајно одредени и стабилни карактеристики на однесување на поединецот кои со текот на времето нема да бидат променети, како на пример, човекот кој доаѓа на време никогаш нема да задоцни. Оваа теорија наидува на спротивности. Стереотипите се предрасуди за луѓето врз основа на некои претпоставки, кои не секогаш се точни. Како на пример, мажите се подобри раководители од жените.

Во општествените науки постојат две гледишта на човековата природа, која во голема мера е користена во менаџментот и во управувањето со човечките ресурси: антрополошки песимизам и антрополошки оптимизам.

Почетоците на овие сфаќања датираат од античката доба, а во модерната епоха застапници се Николо Макијавели и Томас Хобс. Макијавели тврди дека за остварување на своите цели човекот е подготвен да користи и корумпирани средства (мислејќи на политичарите и владетелите), а Хобс смета дека човекот не може да очекува ништо добро од другите луѓе бидејќи „Човек на човека му е волк“ (лат. *Homo homini lupus est*).

Сфаќањето според кое луѓето се добри, чесни, приврзани за останатите, разумни свесни и добронамерни суштества се нарекува антрополошки оптимизам. Почетоците се поврзуваат со старогрчката филозофија, а модерната ера се поврзува со почетоците на класичниот либерализам како Џон Лок, според кои луѓето се добри суштества.

Однесувањето е исто така функција на расположенија. Кога луѓето се во добро расположение, тие можат да бидат кооперативни, насмеани, и да дејствуваат пријателски. Кога истите тие луѓе се во лошо расположение, тие можат да имаат тенденција да бидат пребирливи, раздразливи, и помалку толерантни на различни мислења. Сепак, некои луѓе се чини дека се во добро расположение поголемиот дел од времето, а други се чини дека се во лошо расположение, без оглед на она што навистина се случува во нивните животи.

Позитивните луѓе имаат стремежи да бидат посреќни на своите работни места и да шират позитивни вибрации во својата околина. На пример, доколку имаме тимови каде доминираат позитивните луѓе имаме позитивна фреквенција и поголем степен на соработка и изнаоѓање на заемно прифатливо решение за проблемите.

Многу современи психолози сметаат дека постојат пет основни димензии на личноста, што често се нарекува „голема петка“¹³ на особини на личноста. Овие пет општи црти на личноста опишани од страна на теоријата се: екстровертност/интровертност, согласност, отвореност за нови искуства, совесност и невротичност¹⁴.

¹³Big Five.

¹⁴<https://www.verywellmind.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422>

„Големата петка“ се широки категории на карактеристики (особини) на личноста. Иако постои голем број на литература за поддршка на овој пет-факторен модел на личноста, истражувачите не секогаш се согласуваат за точните делови за секоја димензија.

Најчесто за „големата петка“ се користи и акронимот OCEAN (отвореност, совесност, екстровеерност, согласност и невротичност), или CANOE (совесност, согласност, невротичност, отвореност и екстровеерност)¹⁵.

Важно е да се напомене дека секоја од петте карактеристики (особини, фактори) на личноста претставуваат опсег помеѓу две крајности.

Отвореноста е карактеристика на личноста која се манифестира како имагинација и остроумност. Луѓето со оваа особина имаат тенденција кон широк спектар на интереси. Тие се љубопитни за светот и за другите луѓе и желни да научат нови работи и да уживаат во нови искуства, авантуристи и креативни лица. Спротивно на личностите со оваа особина се јавуваат личности кои имаат многу повеќе традиционални гледишта и се борат со апстрактно мислење.

Совесноста како карактеристика (особина) се одликува со високо ниво на мисловност, добар импулс на контрола, и однесување кое води во насока на остварување на целата. Високосовесните луѓе имаат тенденција да се организираат и да ставаат акцент на деталите и на роковите.

Всушност, совесноста е една од најпосакуваните особини од страна на работодавците. Во прилог на своите високи перформанси, совесните луѓе имаат повисоко ниво на мотивација во извршување на работата, помало отсуство од работа, и задоволително ниво на извршување на работните задачи. Оваа карактеристика на подолг период се поврзува со успехот во кариерата на поединецот.

Екстровеерноста се карактеризира со дружељубивост, разговорливост, самоувереност, проактивно однесување и големи количини на емоционални експресији. Луѓето кои ја имаат оваа карактеристика се успешни во работни позиции како што се продажба, менаџери кои демонстрираат инспирациско лидерско однесување. Екстровеерните се поефективни во интервјуата за работа, како и понатамошното прилагодување во новата работна средина градејќи колегијани и социјални врски.

Интровертите имаат тенденција да бидат резервирани, пасивни, повлечени во себе, асоцијални.

Пријатноста е карактеристика на личноста која вклучува атрибути како што се доверба, алтруизам, добрина, љубов. Луѓето кои се богати со шарм имаат тенденција да бидат повеќе отворени за соработка, подготвени се да простат грешки, а во спротивност на наведената особина има луѓе кои имаат тенденција да бидат поконкурентни, а понекогаш дури и манипулативни, злонамерни, без никаква флексибилност спрема своите соработници.

Невротичноста е одлика која се карактеризира со чувство на нерасположеност, тага, агресија, темпераментност, емоционална нестабилност. Се јавуваат промени во расположението, нервоза, раздражливост и тага. Овие поединци искусуваат стрес и депресија на работното место на дневна база, со што се соочуваат со проблеми. На пример, истите нема да формираат добри колегијални односи или пак да побараат совет од своите соработници, наклонети се кон напуштање на својата работа со што и директно си влијаат негативно на успехот во својата кариера.

Инверзно на ова имаме поединци кои имаат повисок степен на емоционална еластичност, смиреност и професионален ентузијазам.

Многу истражувачи констатирале дека „големата петка“ на карактеристики се универзално прифатени и дека истите можат да се користат за точно да се опише

¹⁵ Carlos, J., Alcantud, R.(2018), *Fuzzy Techniques for Decision Making*, MDPI, Basel, Switzerland, p. 391.

личноста. Врз основа на ова истражување, многу психолози веруваат дека петте карактеристики на личноста не се само универзални; тие исто така имаат биолошко потекло. Овие пет основни особини на личноста укажуваат дека овие особини на личноста претставуваат најважните квалитети кои го обликуваат нашиот социјален пејзаж.

Покрај петте особини на личноста, за проценка на личноста се користи и Мајер-Бригсов типски индикатор (МВТИ¹⁶).

За разлика од „големата петка“ на карактеристики, која ги оценува карактеристики, МВТИ ги изразува типовите. МВТИ, од друга страна, ги класифицира луѓе, како еден од 16-типови. Во МВТИ, луѓето се групирани со помош на четири димензии. Врз основа на тоа како една личност е класифицирана на овие четири димензии, може да се зборува за 16 уникатни видови на личноста¹⁷.

МВТИ има строги правила против употребата на тестот за селекција на работниците. Наместо тоа, тестот се користи за да обезбеди меѓусебно разбирање во рамките на тимот и да се здобијат со подобро разбирање на работните стилови на членовите на тимот.

Карл Густав Јунг е еден од поистакнатите психолози во историјата на оваа наука, чија што типологија и денес се користи во организациското окружување.

Основниот модел на Јунг го вклучува односот меѓу четирите функции, како што е прикажано на сликата подолу. Размислувањето/мисловноста е тука произволно поставена на врвот; која било од другите функции може да биде поставена, соодветно која е најкарактеристична за одредена личност.



Слика 3: Четирите функции во базичниот модел на Карл Густав Јунг

Figure 3: The four functions in Carl Gustav Jung's basic model

Накратко, функцијата сензитивност утврдува дека нешто постои, па, размислувањето ни кажува што е тоа, односно индивидуата донесува одлуки врз основа на логичко размислување, чувствителноста ни дава до знаење колку одредена работа е вредна или неважна за нас, овде базата за донесување на одлуки се потпира на чувства и емоции, а преку интуицијата имаме чувство за она што може да се направи, кои скриени можности ги имаме во позадина. Секоја една функција сама по себе не е доволна, сите четири, пишува Јунг, се потребни за сеопфатно разбирање¹⁸.

Моделот на Јунг се потпира на движењето на психичката енергија и начинот на кој вообичаено или првенствено поединецот се пронаоѓа во светот. Од оваа гледна точка,

¹⁶Myers-Briggs Type Indicator.

¹⁷<https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>

¹⁸Sharp D. (1987), *Personality types*, Jung's model of typology, Inner city books, Canada.

Јунг разликува осум типолошки категории: два лични ставови - интровертност и екстровеитност и четирите психолошки функции или модели (кои ги проследивме претходно) и тоа: мисловен, сензитивен, интуитивен и чувствителен, од кои секој може да се согледува на интровертен или екстровеитен начин.

Со вкрстување на овие две поделби, Јунг утврдил осум типови на личности¹⁹: *Интуитивен екстровеит, Интуитивен интроверт, Сензитивен екстровеит, Сензитивен интроверт, Чувствителен екстровеит, Чувствителен интроверт, Мисловен екстровеит и Мисловен интроверт.*

Однесувањето на вработените во организацијата, како и на клиентите во современите организации во голема мера е условено од нивната личност. Познавањето на основите црти на личноста како и на нејзините основни карактеристики е значајно за разбирањето на целокупното организациско однесување. Личноста на еден поединец можеме да ја утврдиме врз основа на некои од типологиите на личноста како што се петте типови на личности, типологијата на Карл Јунг, Мајер-Бригсоновиот индикатор на типот на личноста (MBTI) и многу други.

Личноста на вработениот игра главна улога во неговото однесување на работното место. Тоа е главен критериум во селекција, унапредување и други развојни аспекти на кариерата на вработениот.

За организацијата е важно разбирањето на личноста на вработениот, со користење на методите на класифицирање на личноста може да се пронајде поединецот кој ќе обезбеди соодветно извршување на работата.

Мотивацијата како поттик за иницирање на одредено однесување

Мнозинството организации се натпреваруваат за да преживеат во висококонкурентните пазари. Мотивацијата и работењето на вработените се од суштинско значење и се алатки за успехот на секоја организација на долг рок.

Затоа компаниите, без оглед на големината и на пазарот, се трудат да ги задржат најдобрите вработени кои имаат важна улога и влијание врз организациската ефективност. Со цел да се надминат овие предизвици, компаниите треба да си создадат силен и позитивен однос со своите вработени.

Сепак, само некои организации сметаат дека човечкиот капитал е нивно главно средство кое може да ги поведе кон патот на успехот или пак, доколку вработените не се менаџираат соодветно, истите можат да претставуваат причина за одреден неуспех на самата организација. Ако вработените не се задоволни со својата работа и не се мотивирани да ги исполнат своите задачи и да ги постигнат своите цели, организацијата не може да постигне успех.

Оспособувањето на вработените да ја работат зададената работа, претставува битна состојка на менаџерска и организациска ефикасност. Кога на вработените им се дава власт и слобода да донесуваат одлуки, самите се охрабрува да го откријат и да го користат својот полн потенцијал. Имаат повеќе контрола врз своите работни задачи, а се стекнуваат и со движечка сила на еманципација која го поттикнува растот и буди подобра продуктивност, ова влијае вработените да се чувствуваат ценети и вредни за својата организација. Придонесот на вработените и нивното учество во креирањето на организацијата се од суштинско значење за благосостојбата на организацијата, како поединци кои прават напори во средината во која тие се одговорни за своите постапки.

Од суштинско значење за една организација е да го препознае квалитетот и резултатите од работата на вработените, како и следниот пат, кога тие ќе бидат уште поефикасни да добијат поголемо признание.

¹⁹ Renos K. Papadopoulos (1992), *Carl Gustav Jung Critical Assessments*, Routledge, London, p. 89.

Истражувањата покажуваат дека перцепцијата на вработените за нормите на организацијата, донесувањето одлуки во врска со политиките, целите и стратегиите на организацијата се позитивно поврзани со мотивација на вработените. Високо ниво на мотивација, доведува до организациски развој.

Безбедноста и основните потреби се од фундаментално значење за егзистенцијата на луѓето.

Менаџментот треба да направи испитување на вработените и употреба на повратни информации од работната сила за подобрување на организациската средина и исполнување на нивните потреби и способности. Луѓето се различни и тие се мотивирани од различни потреби, како што се физиолошки потреби, барања за безбедност и потребите за самоактуелизацијата.

Така, фокусирајќи се на вработените на сите нивоа на работната сила и со анализа на секој оддел на организацијата ќе се обезбедат детални и прецизни информации во врска со потребите на вработените, а мотивираната и квалификувана работна сила е од суштинско значење за секоја компанија која сака да ја зголеми продуктивноста и задоволството на клиентите. Во овој контекст, мотивација значи подготвеност на поединецот да направи напори и да преземе акција кон организациските цели. Предизвикот за секој менаџер е да се најде начин да ја создаде и да ја одржи мотивацијата на вработените. Од една страна, менаџерите треба да се фокусираат на намалување на незадоволството од работното место (условите за работа, плата, надзор, односи со колеги), а од друга страна треба да се користат мотивирачките фактори, како што се постигнување, признание, одговорност, сето ова треба да ги зајакне односите на вработените со самата организација со што имаме успешна акција која води кон подобра продуктивност и лојалност²⁰.

Трговец Џо (Trader Joe's), претставува синџир на маркети со седиште во Калифорнија и се наоѓа во 43 држави со над 470 маркети. Со продажба на сопствени производи и гурманска храна по пристапни цени, овој синџир создаде посебна приказна за себе. Сепак, вработените се дефинитивно еден клучен дел од она што ја прави оваа продавница уникатна и помага да се постигне двојно повеќе од продажбата на традиционалните супермаркети²¹.

Вработените се оптимисти и пријателски расположени едни кон други и кон самите клиентите. Доколку имате проблем во пронаоѓање на одредени артикли, таму дефинитивно ќе добиете понуда за помош, како и насоки со кои ви укажуваат на други селекции во согласност со вашите барања.

Како оваа компанија постигнува нејзините вработени да изгледаат толку задоволни и истовремено и да уживаат во извршувањето на своите задачи?

Еден од одговорите на оваа загатка е платата. Вработени, вклучувајќи ги и оние со скратено работно време, се меѓу најдобро платените во оваа индустрија. Со одредените дарежливи бенефиции и плати, компанијата нема тешкотии во привлекувањето и здржувањето на квалификувани кандидати.

Но, парите само делумно го објаснуваат она што им дава енергија на вработени кај Трговецот Џо. Станува збор за луѓе кои се пријателски настроени и оптимист, едно од ретките места во оваа индустрија, каде што вработените можат да ги задоволат своите аспирации во однос на кариера. Вработените се оценува на секои три месеци и добиваат повратни информации за нивните перформанси. Вработените по пат на обука во и надвор од работното место добро се запознаваат со производите кои ги нудат, што им овозможува да дојдат до идеи кои ги презентираат и кои се земаат сериозно од страна на

²⁰ Ovidiu-Iliut Dobre, *Review of Applied Socio- Economic Research*, The Bucharest University of Economic Studies p. 53.

²¹ Bauer, T, Erdogan, B. (2015), *Organizational Behavior*, Flat World Knowledge, Inc. One Bridge Street Irvington, NY, p. 233.

раководството. На кратко, вработените ја сакаат својата работа, имаат добра работна средина, добри меѓучовечки односи и се почитувани од страна на компанијата. Кога вработените се третираат добро, тие се стимулирани да даваат добри услуги со што даваат директен придонес во унапредување на квалитетот на работењето на компанијата.

Како едно од многуте прашања поврзани со човечкото битие, така и одговорот на ова прашање не е едноставен. За тоа постојат неколку теории кои го објаснуваат концептот на мотивацијата.

Групното однесување и тимската работа како креатори на организациското однесување

Во работните биографии или мотивациските писма, претежно кадрите за себе наведуваат дека се отворени за тимска работа и работа во групи.

Тимотот има важна улога за постоење на организацијата и остварување на организациските цели и интереси.

Во кое било општествено окружување, не може да се опстане сам, односно самостојно, туку се јавува потреба од заедница во која се пронаоѓа, група, тим, круг на пријатели, фамилија. Аристотел во своето најпознато дело Политика вели: „Човекот по природна е социјално суштество, оној кој може да живее надвор од заедница е или Бог или звер“²². Станува збор за социјалната човекова природа, односно за фактот што секој човек тежнее да биде дел од некоја група-заедница.

Динстинкција помеѓу поимите тим и група

Групите и тимовите се главен дел од организацискиот живот. Работата во организацијата е составена од група на луѓе. Менаџерот мора да ја препознае природата на човековите врски и да биде свесен за интеракцијата и операцијата на работните групи и тимови.

Групата ја дефинираме како двајца или повеќе интерактивни и меѓузависни индивидуи кои имаат стабилна врска, заедничка цел, делуваат заедно и се доживуваат себе си како група.

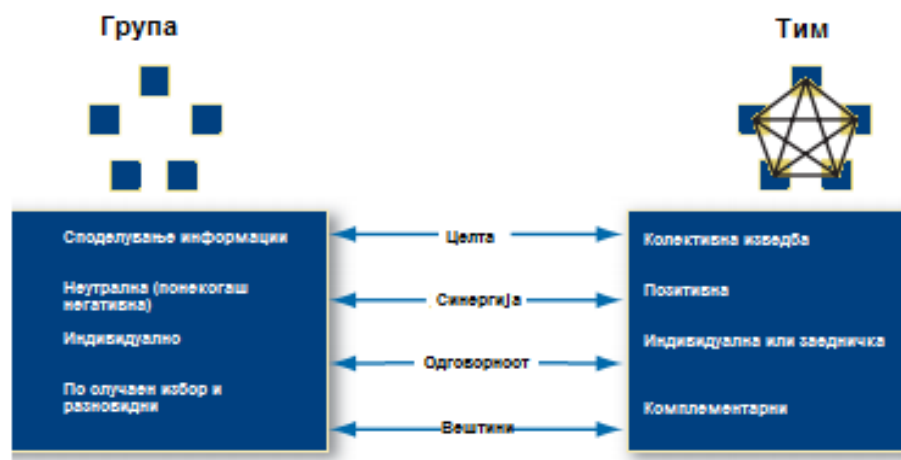
Работниот тим генерира позитивна синергија преку координиран напор. Двајца или повеќе независни индивидуи се во интеракција за да си влијаат еден на друг во насока на остварување на заедничка цел.

Земаме пример од секојдневието за да ја прикажеме разликата помеѓу овие два поими. Кога луѓе се возат во лифт, тие претставуваат една група, но кога лифтот ќе се заглави тие стануваат тим. Индивидуите кои се возат во лифтот секој ден имаат заеднички работи како на пример: работат во истата зграда, на истиот кат или пак работат за истиот менаџер и имаат некои заеднички интереси. Фактот што имаат нешто заедничко ги прави група. Во случај кога лифтот ќе застане и овие лица се заглавени, а заедничката цел им е на кој начин да излезат од овде е она што оваа група ја прави тим²³.

Од една страна, некои луѓе сметаат дека групите и тимовите се едно исто и ги користат овие два збора наизменично. Но од друга страна, овие два збора не се исти, тимот стана многу популарен збор во бизнис организациите, често заменувајќи го зборот група. За подобро согледување на карактеристичните разлики помеѓу групата и тимот може да се погледне сликата која следи.

²² Donelson R. Forsyth (2006), *Group Dynamics fifth edition*, Wadsworth, Cengage Learning, USA, p. 58.

²³ Извор: <https://activecollab.com/blog/collaboration/group-vs-team>



Слика 4: Карактеристики на групата и тимот²⁴

Figure 4: Group and team characteristics

Перцепција и однесувања

Групите имаат способност да влијаат на однесувањето на индивидуите со оформување на перцепциите и однесувањата на членовите. За пример земаме група од два и три члена, група каде врз индивидуите се наметнува влијанието на останатите. Субјектите се лоцирани во темна соба и им е дадена задача да го следат изворот на светлината. Светлината е стационарна, но субјектите чувствувале дека се движи, илузија која е позната како автокинетичен феномен.

Во првото испитување се снимени движењата кои се пријавени од секоја индивидуа независно. Последователните одговори се одвиваат во присуство на останатите. Резултатот иницира дека личната проценка е под влијание на останатите мислења. Иако во овој експеримент светлото не остварувало движења, еден од членовите знаел за овој експеримент и намерно изјавил дека истото остварувало промена, ова директно влијаело на останатите да го променат своето мислење. Ова испитување демонстрира дека групите развиваат норми на однесување во извршување на заеднички задачи. Индивидуите во групата јасно се ставаат себеси во ситуација во која прифаќањето од останатите членови е битно. Однесувањето во координација со очекувањата од страна на другите е клуч на припаѓање во групата. Исто така се рефлектира начинот на кој групата го контролира однесувањето на членовите. На овој начин се креираат членови кои развиваат начини на однесување кои се поддржани и се во согласност со целите на групата.

Социјализацијата зазема место кога нови членови се приклучуваат на веќе постоечки групи и се соочуваат со процес на вклопување. Многу групи постојат долги периоди, иако поединци заминуваат, па имаме замена на некој соработник кој одлучил да ја напушти организацијата.

Организација е составена со различни луѓе со различни знаења, вештини и искуства. Тие носат различен став и однесување кое произлегува од различните социоекономски позадини. Луѓето индивидуално стануваат дел од една организација, како вработени, па потоа и дел од формални и неформални групи. Таквите групи влијаат врз

²⁴Извор: P. Robbins Stephen, A. Judge Timothy(2013), *Organizational behavior* - 15th ed., Pearson Education, New Jersey, USA, p. 309.

вкупните перформанси на организацијата директно или индиректно. Така, групната перцепција, став и однесување се важни да се разберат.

Формални групи се групи во компанијата кои се формираат од вработени кои се фокусирани на одредени проблеми или можности, нивното формирање е предвидено со структурата на групата.

Неформални групи се групи кои може да се формираат од поединци независно од организацијата и доброволно, и овие групи може да бидат во форма на интересни групи формирани околу хоби, групи за пријателство што може да се случи кога вработени споделуваат повеќе интереси и вредности, најчесто вработените ги изнесуваат своите ставови за подобрување на функционирањето и состојбата во организацијата.

Групите влијаат на однесувањето во организацијата. Тие можат да бидат причина за која организацијата ќе се движи во нагорна или надолна линија. На пример, доколку вработените во групата ги следат сите поставени правила и ги исполнуваат сите задачи, тогаш успехот е загарантиран. Но, ако станува збор за вработени кои се спротивставуваат на одредени задачи и не ги следат инструкциите, тогаш компанијата може да има проблеми.

Поттикнување на оптимална ефикасност, а корекција на супстандардни работи води кон развој на компанијата. Вработените често сакаат да имаат чувство на припадност, но тие, исто така, ја ценат и својата независност. Правилното управување со групи може да помогне да се оптимизира ефикасноста на вработените. Фактори, како големината на групата, средствата и динамиката може да влијаат на ефикасноста на групите, кои поврзано ќе имаат свој одраз и на организациското однесување.

Една група во организациското однесување има повеќе карактеристики меѓу кои се истакнуваат следниве²⁵:

Цел. Со поставување на предизвикувачки и специфични цели се јавува инспирација кај вработените, според тоа доколку немаме поставено цел или имаме само мотивациона побуда од типот „работете најдобро што можете“. Дефинирање на целта е клучот со кој сите вработени ќе бидат насочени кон нејзино остварување. На овој начин сите вработени имаат свои одговорности, посветеност и преку соработка влијаат на успешниот исход од остварување на поставената цел. Успехот на групата е успех на сите.

Улоги - Секој член на групата има улога. Способноста и подготвеноста за исполнување на обврските што ги наметнува таа улога влијае на успехот на групата. Улогите може да се доделат формално или неформално. Членовите можат да имаат повеќе улоги истовремено. Улогите ориентирани кон задачата се поврзани со тоа како членовите работат за групата. На пример, имаме улога на собирач на информации или оператор, информатор, иницијатор, оценувач. Улоги на одржување и градење на групата се однесува на начинот на кој членовите комуницираат едни со други. Примерите вклучуваат хармонизер, следбеник, набљудувач и охрабрувач.

Индивидуалните ориентирани улоги подразбираат како членот се однесува. Таквите улоги вклучуваат агресор, ескиватор, блокатор, доминатор.

○ *Норми* - Подразбираат како членовите на групата треба да се однесуваат. Може да има пишани правила како за присуство или само познати како очекувања за точност. Изедначувањето на нормите со целите на компанијата може да ја подобри ефикасноста на организацијата. Нормите може да се променат како што се развива групата. Степенот до кој членот ги прифаќа нормите на групата се нарекува поединечно прилагодување. Секоја организација има свој збир на норми, од кои би можеле да ги истакнеме нормите за облекување на работното место - со почитување на оваа норма се посветува внимание на начинот на облекување и изгледот на работникот, кој не треба да постави впечаток на непристојност. Со формалниот начин

²⁵ <https://bizfluent.com/info-8533489-characteristics-groups-organizational-behavior.html>

на облекување работниот ја изразува неговата почит кон организацијата, соработниците и клиентите.

- Кохезијата - Ја опишува волјата на членовите да се држат заедно со групата. Колку е поголема кохезијата, толку членовите имаат поголемо чувство на припадност. Кохезивните групи имаат тенденција да имаат харизматични лидери и го поддржуваат растот на секој член. Тие исто така имаат цели кои се во согласност со целите на членовите. Преку кохезијата во групата членовите се стекнуваат со чувство на припадност, почит и доверба, на овој начин, во групата може да се обезбеди поддршка, да се споделуваат тешкотиите и пречките и со заедничка помош и охрабрување да се пристапи во решавање на деловните проблеми.

- Задачите - што ги доделува менаџментот може да влијаат на продуктивноста и задоволството од работа кај членовите.

- Тип на задача - Задачите може да се класифицираат по дејности. Во зависност од тоа за каква задача станува збор треба да биде доделена на соодветната група која ќе може најефикасно да дејствува во решавање на истата. Некои задачи бараат групи кои ќе може да продуцираат идеи, додека други треба да го пронајдат и решат проблемот.

- Статусот - е исто така една од карактеристиките на групата. Статусот на членовите може да потекнува од нивната положба, авторитетот кој го уживаат во рамките на групата, како и нивниот ранг во рамките на организацијата. Во формалните групи менаџерите на највисокото ниво уживаат најголем статус, кој е проследен и со најголеми бенефиции, високи плати и други поволности. Додека во неформалните групи се одвојуваат одредени поединци кои се разликуваат и ги надминуваат останатите во своите карактеристики дали тоа би биле најстарите членови кои се воедно и највозрасни, најiskusни, најспособни, по кои истите се ценети од останатите членови. Но, ефикасноста на групата може да се намали ако членовите со највисок статус не придонесуваат онолку колку што може или треба.

- Структура - Структурата е основната база на организацијата. Организационата структура преставува шема, односно скелет кој е поставен на тој начин да обезбеди рамнотежа и меѓузависност помеѓу одделни нивоа, нивните задачи и ресурси во насока на остварување на организациските цели. Во основата на поставување на правилна организациска структура организацијата мора да располага со правилни информации кои треба да дадат соодветен и правилен резултат во поглед на координацијата помеѓу менаџерите и подредените, добар комуникациски синџир, распон на контрола, специјализација на работата.

Карактеристики на групата во организациското однесување (ОБ):

- 1) Делување на две или повеќе лица - Една група е формирана со собирање на две или повеќе лица кои имаат заеднички цели и исти погледи. Групите настануваат со интеракција и меѓузависност. Групите постојат додека постои мотивација кај секој член да биде дел од групата или додека не се исполнети поставените цели.

- 2) Заеднички интереси - Индивидуите кои пронаоѓаат заеднички интереси и цели се приклучуваат на одредена групата. Заедничкиот интерес влијае на прифаќање на нормите и вредностите на групата. На пример, вработените да се приклучуваат на синдикатот заради заеднички интереси и просперитети.

- 3) Интеракција и меѓузависност - За исполнување на заедничките цели, членови на групата комуницираат едни со други со формална мрежа на комуникација. Тие споделуваат искуства, идеи, претпоставки и ставови за остварување на подобар резултат или при донесување на некоја одлука. Секој член станува одговорен за активностите и квалитетот на резултатот.

- 4) Групен идентитет - Секој член на групата станува дел од колективниот или групен идентитет. Вредностите и значењето на членовите на групата и оние кои не се дел од одредена група се различни. Општеството или менаџментот дава различни признанија на членовите на групата.

5) Дефинирана структура - Во принцип, групата има дефинирана структура. Улогите, одговорностите, овластувањата, комуникацијата се јасно дефинирани.

6) Групни вредности и норми - За ефикасно функционирање секоја група ги утврдува заедничките вредности и норми. Такви вредности и норми се прифатени од страна на секој член за исполнување на целите на организацијата.

Во организацијата, менаџментот треба да ги селектира вработените кои имаат предиспозиции да бидат дел и да сочинуваат ефективен тим, да придонесуваат за развој на тимските вештини и да ги наградуваат членовите за кооперативните напори. Вработените кои се дел од работниот тим или група, претставуваат адекватен ресурс кој резултира со добра реализација која не би ја постигнале со индивидуален придонес од членовите.

Емпириско истражување

Претходно обработените теоретски аспекти на организациското однесување, овозможија да се направи и емпириско истражување, каде што може да се види реалната состојба на работењето на организациите за периодот на истражување.

За да постигне поголема прецизност, во овој научноистражувачки труд користевме соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целите на истражувањето, потоа се постави основна и помошни хипотези, како и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

Оправданоста на ова истражување произлегува од самиот факт што преку скенирање на моменталната состојба на неколку организации може да се согледа како организациското однесување влијае врз сликата на организацијата, како и можноста за подигнувањето на нејзиниот имиџ, а со тоа и на нејзиниот успех во работењето.

Предмет на ова теоретско и емпириско истражување претставува препознавањето на правилното организациско однесување во современи услови на менаџирање, како и развивање на етичка култура и поволна работна клима во организацијата.

Основна цел на ова истражување е согледување на влијанието на организациското однесување врз успешното работење на организациите и дали постои задоволство кај вработените од тоа дали се применува правилно организациско однесување во истражуваните организации.

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека примената на правилно организациско однесување во организациските субјекти овозможува поволна работна клима, а со тоа и подигнување на имиџот на организациите.

Сигурно дека врз основната хипотеза особено влијание имаат исполнувањата на следниве поединечни хипотези:

- Доколку менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, сигурно во организацијата ќе владее вистинска организациска култура;
- Доколку во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата;
- Доколку менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, тогаш сигурно е дека организацијата ќе се одликува со позитивен имиџ.

Методи и опфат на истражувањето

При истражувањето се користени квантитативните и квалитативните методи на истражување, особено: анализата, анкетата, статистичката обработка на податоците и компарацијата.

Истражувањето беше спроведено преку анкетни прашалници во текот на месеците јуни и јули 2019-та година. Анкетните прашалници беа потполнети како од страна на испитуваните менаџерите, така и од страна на испитуваните вработени во одредени организации во Штип, Скопје и Струмица.

Беа поделени 35 анкетни прашалници на менаџерите, од кои на сите прашања одговорија 33 менаџери и 100 анкетни прашалници на вработените од кои со сите одговори беа комплетираны 89 анкетни прашалници.

При емпириското истражување, искористен е χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на содејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени.

Како еден од најчесто применуваните тестови, χ^2 -тестот се користеше за испитување на разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции²⁶.

Подолу следи табеларен и графички приказ на добиените и обработени податоци од сите прашања што се предмет на ова истражување, како и поединечно толкување на истите.

Првото прашање гласеше: Дали сметате дека менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно?

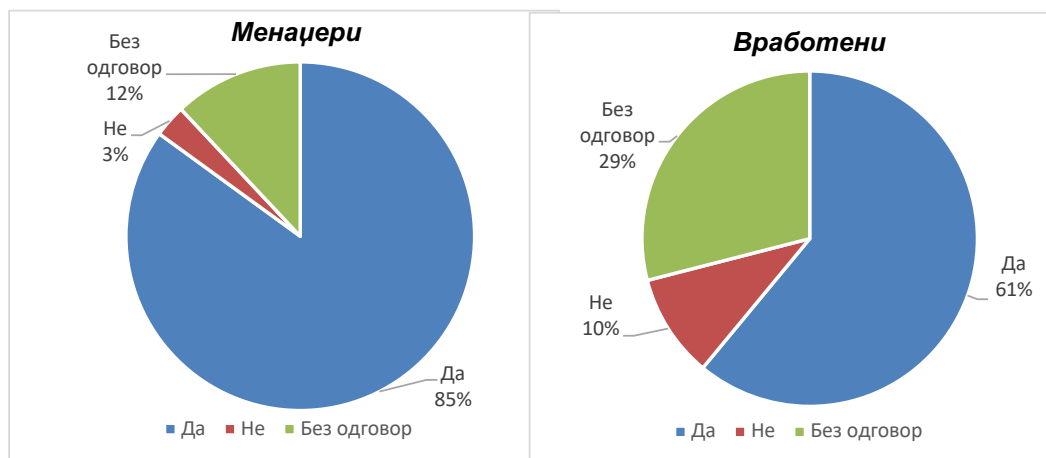
Табела 1: Дадени одговори по првото прашање

Table 1: Answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно ?	Да	28	85	54	61
	Не	1	3	9	10
	Без одговор	4	12	26	29
	Вкупно	33	100	89	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,900					
C = 0,263					

²⁶Мицески, Трајче (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191.

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон кој следи:



Графикон 1: Дадени одговори по првото прашање

Chart 1: Answers to the first question

На првото прашање 85 % од менаџерите во испитуваните организации сметаат дека истите се одликуваат со знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и нивното однесување е примерно, 3 % од нив одговориле негативно, додека пак 12 % останале без одговор.

Додека, пак, 61 % од вкупно испитуваните вработени сметаат дека нивните менаџери се одликуваат со знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и нивното однесување е примерно 10 % се изјасниле негативно, а 29 % останале без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 14,900 што е поголема од табличната вредност на χ^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 0,263 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерите се одликуваат со знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и нивното однесување е примерно, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџерите одговориле потврдно, а додека пак поголемиот број од вработените не мислат така. Оттука, можеме да кажеме дека во однос на првото прашање не е задоволена ниту основната хипотеза ниту првата поединечна хипотеза која гласеше: Доколку менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, сигурно во организацијата ќе владее вистинска организациска култура.

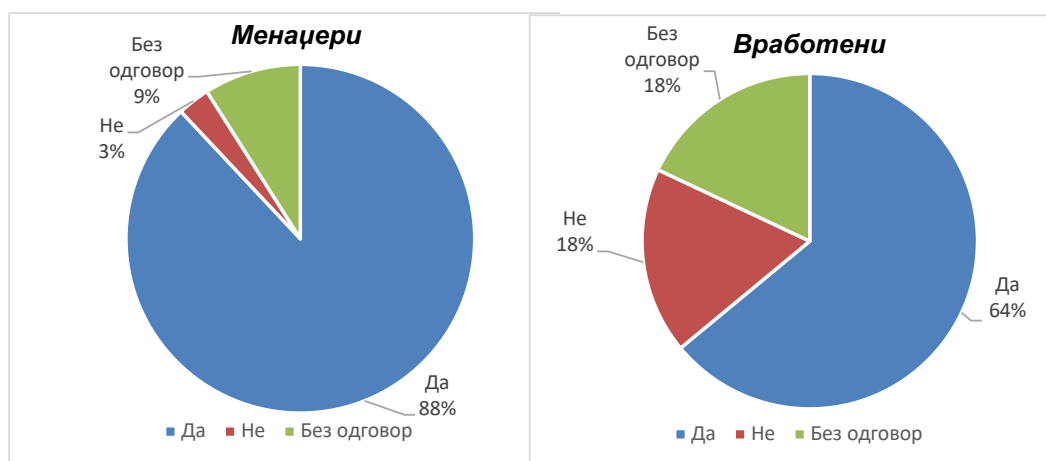
Второ прашање гласеше: *Дали ако во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата?*

Табела 2: Дадени одговори по второто прашање

Table 2: Answers to the secondly question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали ако во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата?	Да	29	88	57	64
	Не	1	3	16	18
	Без одговор	3	9	16	28
	Вкупно	33	100	89	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 17,292 C = 0,282					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон кој следи:



Графикон 2: Дадени одговори по второто прашање

Chart 2: Answers to the secondly question

На второто прашање 88 % од менаџерите во испитуваните организации, сметаат дека во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање, тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата, 3 % од нив одговориле негативно, додека пак 12 % останале без одговор.

Од друга страна, пак, 64 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата, а по 18 % се изјасниле негативно и без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 17,292 што е поголема од табличната вредност на χ^2 од 5,991, со што можеме да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,282 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во Табелата и во Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали сметаат дека во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање и истото влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџерите одговориле потврдно, а додека пак, несоодветен дел од вработените не мислат така. Оттука, можеме да кажеме дека во однос на второто прашање не е задоволена ниту основната хипотеза, ниту втората поединечна хипотеза која гласеше: Доколку во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата.

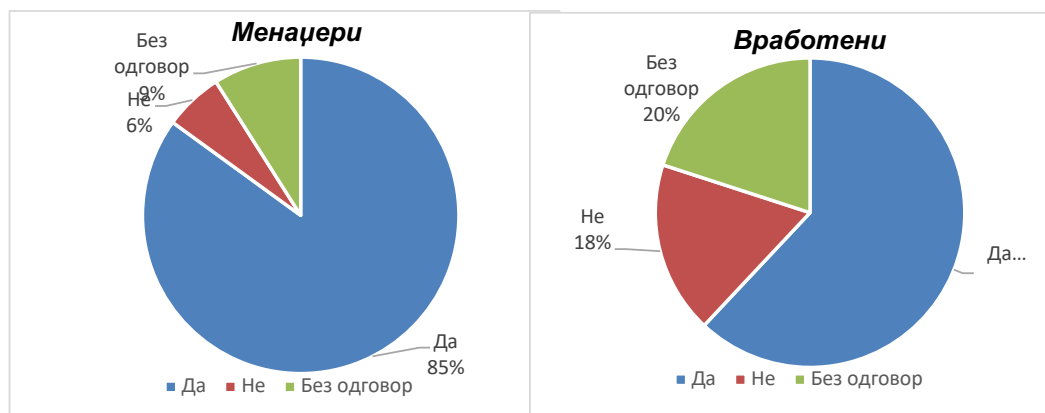
Третото прашање беше поставено на следниов начин: *Доколку менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, тогаш сигурно е дека организацијата ќе се одликува со позитивен имиџ?*

Табела 3: Дадени одговори по третото прашање

Table 3: Answers given on the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Доколку менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, тогаш сигурно е дека организацијата ќе се одликува со позитивен имиџ?	Да	28	85	55	62
	Не	2	6	16	18
	Без одговор	3	9	18	20
		33	100	89	100 %
	Вкупно				
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 13,760 C = 0,254					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон кој следи:



Графикон 3: Дадени одговори по второто прашање

Chart 3: Answers given on the third question

На третото прашање 85 % од менаџерите во испитуваните организации, сметаат дека и менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, 6 % од нив одговориле негативно, додека пак 9 % останале без одговор.

А, пак, 62 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, 18 % се изјасниле негативно, а 29 % останале без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 13,760 што е поголема од табличната вредност на χ^2 од 5,991, со што можеме да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,254 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во Табелата и во Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџерите одговориле потврдно, а додека пак поголемиот број од вработените не мислат така.

Оттука, може да се каже дека во однос на третото прашање не е задоволена ниту основната хипотеза ниту третата поединечна хипотеза која гласеше: Доколку менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, тогаш сигурно е дека организацијата ќе се одликува со позитивен имиџ.

Заклучни согледувања по емпириското истражување

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели, вредностите на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција, јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените.

Ваквата состојба се потврдува и со пресметаните вредности на χ^2 -тестот за сите прашања, кои се движат од 13,760 до 17,292 > 5,991 таблична вредност, според кои заклучивме дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат и коефициентот на контингенција што се движи од 0,254 до 0,282 < 0,5 ни покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба.

Со тоа не е исполнета ниту основната хипотеза која гласеше дека, Доколку менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, сигурно во организацијата ќе владее вистинска организациска култура, ниту истакнатите помошни хипотези, па затоа е потребно поголемо посветување и обука на менаџерите од областа на организациското однесување.

Преферирање на активности за развивање на правилно организациско однесување за подигнување на имицот на организацијата

Организациската култура во компанијата се гради под влијание на самите менаџери, влијанието на социо-културниот амбиент, традицијата и обичаите на едно општество што ја создава општествената етика како: морални вредности, принципи, верувања и очекувања на луѓето во едно општество. Со преферирање на овие етички принципи во самата организација, заедно во контекстот на работните односи, професионализмот и самите меѓучовечки односи внатре во организацијата, се создава и самата организациска етика.

Се подразбира дека врвните менаџери и основачите на компаниите се најбитните водители и обликувачи на организациската култура бидејќи преку моделот на привлекување-селектирање и одлевање, вработуваат и селектираат луѓе со карактеристики кои се слични и блиски со нивните²⁷.

Самите принципи на етичко и одговорно однесување во организацијата ја обликуваат *органizaциската култура* како збир на споделени вредност и ставови, очекувања и норми кои влијаат како да се однесуваат членовите меѓу себе за да ги остварат организациските цели, а притоа да се во согласност со општествената етика во поширок контекст, и организациската и индивидуална етика во потесна смисла.

Веќе изградената и обликувана организациска култура создава услови за формирање и примена на етички формални кодекси кои всушност само ќе ја претставуваат и отсликуваат токму организациската култура со своите аспекти. Иако организациската култура е составена од поширок и покомплексен збир на етички практики и стандарди, најчесто преку кодексите таа се сведува на потесен контекст, во смисла на уредување на односите и примена на етиката и одговорно однесување меѓу самите вработени внатре во самата организација.

Етичките принципи и стандарди се јавуваат како движечка сила за сите вработени и стеикхолдери, а служат и како критериум за оценувањето на извршувањето на менаџерите, а се воспоставуваат преку пишани кодекси со вметнување во организациската култура²⁸.

Обуката и едукацијата за етичките принципи и одговорни стандарди треба да биде редовна пракса во компаниите насекаде. Од една страна тоа е инвестирање во своите вработени од аспект на засилување на етичките аспекти на работењето и односот кон организацијата, а од друга страна се јакне организациската етика и постојано се подига свеста за етичко и одговорно однесување. Овде најважно е да се потенцираат ефектите и бенефитите од етичкото однесување и примената на општествена одговорност и да се укаже од предноста која компанијата или организацијата може да ја стекне како одговорна компанија со препознатлив деловен етички имиџ.

Како што организацијата создава систем преку кој на своите вработени и сите менаџери им овозможува обука и едукација за подигнување на свеста за етиката и општествената одговорност, така преку своите пишани етички кодекси како формални прописи, им налага и соодветни награди и санкции врзани за овие аспекти.

²⁷Benjamin Schneider, *Personality and Organizational Culture*.

²⁸Шуклев-Дракулевски, *Основи на менаџмент*, 1998, Економски факултет, Скопје.

Преку организациската култура може да се создаде објективен систем на награди кои ги мотивира своите членови кога се однесуваат етички и одговорно, и да врши санкции и казнени мерки во случаите кога не се почитуваат етичките кодекси, а со тоа и самата организациска култура²⁹.

Етичките принципи и стандарди се јавуваат како движечка сила за сите вработени и стеикхолдери, а служат и како критериум за оценувањето на извршувањето на менаџерите. Тоа е сосема легитимно право на секоја организација која на тој начин сака да изврши регулација. Токму вметнувањето на етичките вредности во културните вредности на организацијата се прави со цел да се контролира однесувањето на вработените, а на тој начин да ги мотивира да се однесуваат според пропишаните кодекси.

Наградувањето и санкционирањето секогаш биле дел од политиките и стратегиите на секоја организација со цел да се мотивираат вработените, да се остави пример како треба во иднина да се извршуваат работите и како еден систем за контрола на процесот на работа влијае на самото однесување на вработените.

Иако делува како контрола, сепак не треба да се сфати така. Ова може да биде многу корисно за организациите, особено поголемите, каде вработените ќе бидат мотивирани да се однесуваат според пропишаните кодекси и на тој начин да бидат наградени. Целта е постепено од формални насоки и прописи сите да почнат да размислуваат за етичките принципи и во тој дух да се однесуваат со што и неформално ќе ја зајакнуваат свеста за овие аспекти и така заедно ќе ја негуваат организациската култура во насока на применување на етиката и општествената одговорност како силни страни на организацијата.

ЗАКЛУЧОК

Кога станува збор за дефинирање на поимот организациско однесување, пред сè, неопходно е најнапред да биде определен поимот „организација“, како и од кои составни делови истата е составена, па битно е да се нагласи дека организацијата претставува еден вид сложена целина каде што деловите си имаат свое значење и свое сопствено место во нејзината структура.

Меѓутоа, ако се направи една севкупна анализа се доаѓа до констатацијата дека за менаџерите на сите нивоа во организацијата, организациското однесување е тоа што има најголемо значење и огромна вредност, затоа што работата на менаџерите се состои во реализирање на поставените цели по пат на организација на повеќе луѓе.

Организирањето како фаза на менаџментот воспоставува една целосна структура на односи со помош на коишто сите вработени во организацијата соработуваат во рамки на организациски единици. Врз основа на организирање, се создава групирање на вработените во повеќе групи и организациски единици.

За реализирање на работата, раководителите на организацијата исполнуваат повеќе улоги во кои се вбројуваат: меѓуперсоналните улоги, улоги на одлучување и информативни улоги. Секоја од овие улоги се дефинира како активност којашто раководителите ја преземаат за реализирање на менаџерските функции.

²⁹ Шуклев, Дракулевски (2001), Современ менаџмент, Економски факултет Скопје, Второ издание.

Литература:

- [1] Bauer, T., Erdogan, B.(2015), *Organizational Behavior*, Flat World Knowledge, Inc. One Bridge Street Irvington, NY, p. 17, p. 233;
- [2] Benjamin Schneider, *Personality and Organizational Culture*;
- [3] Carlos, J., Alcantud, R. (2018), *Fuzzy Techniques for Decision Making*, MDPI, Basel, Switzerland, p. 391;
- [4] Dutt, R. (2009), *Organisational behavior for MBA*, Krishna Prakashan Media, India, p. 3;
- [5] H. Randolph Bobbitt Jr. & Orlando C. Behling, преземено на 20.08.2019
<https://doi.org/10.1080/00221546.1981.11780113>
- [6] Kae H. Chung, Leon C. Megginson (1981), *Organizational behavior: developing managerial skills*;
- [7] Luthans, F. (2011), *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* Twelfth Edition, University of Nebraska-Lincoln;
- [8] Мицески, Трајче (2009), *Здравствена статистика и анализа на податоци*, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191;
- [9] Николовски, Д. (2016), *Организациско однесување - основи*, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе, стр. 26;
- [10] Ovidiu-Iliut Dobre, *Review of Applied Socio- Economic Research*, The Bucharest University of Economic Studies p. 53;
- [11] P. Robbins Stephen, A. Judge Timothy (2013), *Organizational behavior-* 15th ed., Pearson Education, New Jersey, USA, p. 309;
- [12] Robert E. Callahan, C. Patrick Fleenor, Harry R. Knudson (1986). *Understanding organizational behavior*, C. E. Merrill Publishing Company, the University of Michigan;
- [13] Renos, K. Papadopoulos (1992), *Carl Gustav Jung Critical Assessments*, Routledge, London, p. 89;
- [14] S. Fayyaz Ahmad, Nazir Ahmad Gilkar & Javid Ahmad Darzi (2008). *Organisational Behaviour*, Atlantic Publishers and Distributors, New Delhi, 2008, p. 86-87;
- [15] Sharp, D. (1987), *Personality types, Jung's model of typology*, Inner city books, Canada;
- [16] Džamić V.(2016) *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Singidunum, Beograd, str.7;
- [17] Шуклев-Дракулевски, *Основи на менаџмент*, 1998, Економски факултет, Скопје;
- [18] Шуклев, Дракулевски (2001), *Современ менаџмент*, Економски факултет, Скопје, Второ издание;
- [19] <https://activecollab.com/blog/collaboration/group-vs-team>
- [20] <https://bizfluent.com/info-8533489-characteristics-groups-organizational-behavior.html>
- [21] <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>
- [22] <https://www.verywellmind.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422>



УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВРЗ МОТИВИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Валентина Зафировска¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
zafirovska.valentina@yahoo.com

Проф. Трајко Мицески²

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

Апстракт

Менаџментот како множество на активности преку кои се вршат одредени функции со цел на ефикасен начин да се обезбедат, распоредат физичките ресурси и мобилизираат човечките потенцијали и за да се постигне одредена цел, игра главна улога за успешното работење на секоја организација.

Човечкиот потенцијал претставува одлучувачки фактор за успех во работењето во сите дејности и е од голема важност за остварувањето на стратешките цели. Затоа, менаџерот (директорот) со нив треба правилно да раководи.

Вистинскиот менаџер треба да наликува на лидер кој без принуда влијае на своите соработници и вработените во организацијата, кој истите знае да ги мотивира и мобилизира, за на најдобар начин да придонесат за ефективно работење на организацијата.

Во рамките на менаџментот, мотивацијата игра важна улога, бидејќи таа претставува влијание кое предизвикува, насочува и одржува посакувано однесување на луѓето.

Дали работниците се внатрешно, надворешно, или пак и внатрешно и надворешно мотивирани или немотевирани, зависи од голем број фактори како што се карактеристиките на самите работници (како, на пример: нивната личност, способности, вредности, погледи, верувања...), природата на нивните работни места и природата на организацијата (како, на пример, нивната структура, културата, нивните контролни системи, управувачките системи на човечките ресурси, а и начините за наградување, на пример, дистрибуирањето на платите до работниците).

Во трудот преку теоретско елаборирање и емпириско истражување ќе бидат прикажани најновите сознанија и состојби во истражуваната област.

Клучни зборови: образование, човечки ресурси, менаџер-лидер, раководење, мотивација, воспитување.

The role of management in motivating human resources in education

Valentina Zafirovska¹

¹ Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip
zafirovska.valentina@yahoo.com

Prof. Trajko Micevski²

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

Abstract

Management as a set of activities that perform certain functions in order to efficiently provide, deploy physical resources and mobilize human potentials and to achieve a specific purpose plays a key role in the successful operation of any organization.

Human potential is the deciding factor for success in working in all fields and is of great importance for achieving strategic goals. Therefore, the manager (director) should manage them properly.

The true manager should resemble a leader who, without coercion, influences his co-workers and employees in the organization, who knows how to motivate and mobilize them to best contribute to the effective operation of the organization.

Within management, motivation plays an important role, as it is an influence that causes, directs and sustains people's desired behavior.

Whether workers are internally, externally, or internally and externally motivated or unmotivated depends on a number of factors such as the characteristics of the workers themselves (such as their personalities, abilities, values, views, beliefs ...), nature their jobs and the nature of the organization (such as their structure, culture, their control systems, human resources management systems, and ways of rewarding, for example, the distribution of salaries to workers).

The paper, through theoretical elaboration and empirical research, will present the latest findings and conditions in the research area.

Keywords: education, human resources, manager-leader, leadership, motivation, upbringing.

Вовед

Менаџментот на образованието опфаќа голем број на активности, пред сè со човечките ресурси, како и принципи и правила кои се однесуваат првенствено на техниката на образовните активности, екстремниот однос при едукацијата и интровертниот однос при истражувањата.

Сегашното време на живеење, налага постојано развивање и позитивно менување на образовните услуги, а со тоа и подигнување на квалитетот на образование кое подразбира и квалитетно учење и квалитетна настава, но пред сè, квалитетно водство.

Менаџерите, односно директорите во образовните организации имаат важна улога во менаџирање и со промените, преку донесување соодветни одлуки да се поттикне посветеноста кон дејноста и подигнувањето на квалитетот на образованието.

Во тој поглед, тимската работа е важна не само меѓу наставниците, туку и помеѓу наставниците и студентите и учениците, воопшто како соработници.

Успешниот менаџер на образовна институција мора да располага со стратегија на движење на институцијата во посакувана насока на сите заинтересирани стејкхолдери. Тој треба да преферира визија на образовната институција, каде преку совесните погледи и активности на наставниот и соработничкиот кадар, градењето на идентитетот со истовремено градење на угледот на институцијата преку посветеност кон истата и постојано иновирање во секој поглед.

Денешницата, а повеќе од тоа и иднината, сè повеќе ќе се базира на посветеноста на дејноста и зголемување на знаењето. Сигурно дека, посветеноста на работата е поврзана со самата мотивираност на личноста.

За да се постигне успех во работењето неопходно е вработените да бидат мотивирани.

Разбирањето на причините за мотивација е една од главните алатки на секој менаџер кој што сака да биде успешен. Не постои организација која што може добро да работи со несоодветно мотивирање на вработените, и обратно, ниту една организација која има добар систем на мотивирање не може лошо да работи.

Мотивирањето на вработените не зависи само од еден одреден мотив, но тоа претставува комплексен процес со голем број мотиви.

Мотивите се внатрешни влијанија на една индивидуа кои создаваат енергија, го насочуваат и определуваат интензитетот на однесувањето. Тие ја поттикнуваат личноста да отпочне со определена акција и да ги извршуваат работите. Мотивите индиректно определуваат колку напор вработениот ќе ангажира во активноста. Тие претставуваат акцелератори кои иницираат, интензивираат, одржуваат и го одредуваат однесувањето на вработените во една организација.

Со оглед на тоа дека мотивите предизвикуваат внатрешни состојби кои движат, раздвижуваат, даваат енергија и побудуваат кон акција и истите произлегуваат од поттикнувањата, било од внатре или од надвор на организмот, затоа менаџерот, односно директорот на образовната организација мора да води грижа за правилно мотивирање на вработените.

Во овој труд особено е истакнато влијанието на менаџерите во мотивирањето на вработените во образованието за нивно поквалитетно извршување на едукативните и истражувачките цели.

Активностите на менаџментот на човечките ресурси

Менаџментот на човечки ресурси претсметува процес на привлекување, ангажирање, мотивирање, задржување, обучување и наградување на вработените, сè со цел да се обезбеди безбедна и функционална средина за вработените од една страна, а од друга страна постигнување на стратешките цели на организацијата.

Менаџментот на човечки ресурси е област во науката која се занимава со проучување на сите аспекти на вработеноста на човечките ресурси во организацијата¹.

Нејзиниот развој како научна област се менувал во различни временски периоди, според фокусот на поедини активности, во зависност од случувањата во опкружувањето и перцепцијата на работодавецот за важноста и значењето на тие активности.

Денес менаџментот на човечки ресурси постои како посебна научна дисциплина чија цел е воспоставување на подлабока соработка во развивањето на односите помеѓу менаџерот и вработените и помеѓу вработените воопшто, и истиот се развива врз основа на знаење, искуство и практикување.

Во тој поглед, Питер Дракер истакнува дека денешните, современи и стручни работници не се „работна снага, туку се капитал“, капитал кој е продуктивен и кој создава дополнителна вредност за својата организација², особено преку знаењето.

Раководителите на образовните институции мораат да бидат визионери кои на најстручен начин вршат планирање, организирање, раководење и вршење контрола, а сè со цел да се постигнат што подобри резултати за планираните активности.

Само високоедуцирани, правилно мотивирани вработени, со постојано и континуирано учење на нови работни вештини, можат да одговорат на предизвиците кои ги наметнува новото работно опкружување. Сето ова може да се постигне со добро образование, зголемена продуктивност, подобра организираност, успешно мотивирани професори и наставници

Секоја образовно-воспитна институција станува витална во однос на своето опкружување доколку е составена од квалитетен тим на вработени кои се мотивирани успешно да се усовршуваат и доучуваат во текот на работниот век, исто така да се стекнат со нови знаења и вештини и флексибилно да се прилагодат на промените.

„Знаењето е моќ“ на ова време, а со тоа работниците стануваат „работници на знаењето“³.

Образованието е сржта за ширење на знаењето, а менаџирањето со вработените е насоката за светла иднина на човештвото.

Современиот менаџмент треба да претставува нов стил на управување со човековите ресурси кој, пред сè ја обезбедува благосостојбата на секој, помага во позитивен човечки развој со што општеството се подига на едно повисоко ниво. Знаењето е моќ, што, всушност претставува најголема конкурентска борба за иднина⁴.

¹ Мицески, Т. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, ШТИП.

² Draker, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu*, Adžes, Novi Sad, str. 95.

³ Draker, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu*, Adžes, Novi Sad, str. 113.

⁴ Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 4.

Адекватен однос помеѓу раководството и вработените претставува клучен фактор за постигнување максимално ангажирање на вработените во остварување на поставените задачи и зацртаниот план.

За да се постигнат добри резултати во образовните институции потребно е секоја образовна институција самостојно да ги планира свите приоритети и да ги усогласи со компетенциите на вработените. Во функционирањето на образовниот и воспитниот систем се вклучени наставни и воннаставни вработени. Секоја образовно-воспитна институција е организација сама за себе која во глобалниот систем функционира по законски утврдени правила, меѓутоа, функционирањето на образовната институција како единка зависи од раководењето на нејзиниот менаџер кој е одговорен за целокупниот воспитен и образовен систем.

Образовните институции имаат за задача да обезбедат основно и општо образование, насочено и специјализирано образование на сите граѓани во општеството, преку наставни и воннаставни активности: спортски, еколошки, технички, научни, претприемачки.

Со други зборови образованието мора да има општа цел, на секој ученик да му се овозможат најдобрите услови за да се развие во зрела и разумна личност⁵.

Преку воспоставување на хуман однос спрема вработените, однос на соработка, тимски дух, комуникација базирана на почитување на секој вработен, меѓусебна доверба и напуштање на праксата на традиционалниот хиерархиски однос на претерана контрола и казнување, настанува нова работна филозофија раководена од човековите ресурси. Во таква околина вработените добиваат подобра можност за докажување, усовршување и реализирање на сопствените потенцијали, за давање максимален придонес во остварување на целите на претпријатието. Образовниот менаџмент опфаќа управување и раководење на целокупниот образовно-воспитен процес, раководење на наставни, ненаставни и административни работници вклучени во образовно-воспитниот систем. За да биде функционален целокупниот образовен систем, на местото на раководни позиции треба да бидат поставувани личности кои со своите компетенции можат да ги извршат сите планирани задачи. Во современите училишта, на раководните функции треба да бидат личности со менаџерски способности кои можат да вршат повеќе улоги и тоа: стратешки партнери, партнери за развивање на инструменти, партнери за спроведување, контрола и спроведување на законитоста, административен и оперативен менаџер на вработените.

Правилно управување со човечките ресурси како предизвик

Како клучна улога на менаџерите на човечките ресурси во современото и неизвесно работно опкружување е да раководат и управуваат со позитивните промени и да помогнат на вработените, како во својот личен и кариерен развој.

⁵ Бабић, Ј. (1997). Демократија и образование, у: Демократија, воспитање, личност, Институт за педагошка истражувања, Београд, стр. 28.

За оваа улога на менаџерите на човечките ресурси да се извршува ефикасно, неопходно е следење на трендовите и новитетите кои постојат на пазарот на труд и неопходно е навремено да се совладаат вештините за управување со човечките ресурси.

Како општи трендови кои треба редовно да се следат и анализираат за правилно управување со човековите ресурси се⁶:

- Трендови кои се поврзани со промената на работниот кадар (низ институциите е сè постар работен кадар, недостаток на вештини и знаења кај работниот персонал);
- Тренд кој е поврзан со постигнување сè повисоки цели (јакнење на тимски дух за работа, знаењето и познавањето на новитетите од страна на вработените);
- Тренд фокусиран на стратегијата (поставување на висококвалитетен стандард, ширење на пошироко домашно и меѓународно поле), технолошки промени кај менаџментот со човечки ресурси (интернет технологија, електронски менаџмент на човекови ресурси).

Покрај овие наведени општи трендови што треба да се следат од страна на менаџерите на човечките ресурси, треба да се согледуваат и конкретни активности на пазарот на трудот, лидерството на младите кадри, јазот помеѓу вештините и неусогласеноста од потребата на пазарот и понудата од образовните институции, појавата за промена на кариерата, како и развојот на жените на водечки позиции⁷.

Се поставува прашањето кои карактеристики треба да ги имаат менаџерите на човечките ресурси за во вистински момент да одговорат на потребите на променливиот пазар и околина, а соодветно управуваат со човечките ресурси.

Всушност, иако постојат повеќе карактеристики кои треба да ги поседуваат, сепак некои од нив би биле и следниве⁸:

- Менаџерите на човечките ресурси треба да имаат висок степен на одговорност, треба јасно да ја знаат својата улога, да бидат лесно достапни, брзо и ефикасно да одговорат на поставените барања и да помогнат и дадат совет на вработените;
- Менаџерите на човечките ресурси треба да бидат независни и самостојни во донесувањето на одлуки, да ја познаваат работната средина, да знаат да воспостават баланс и рамнотежа помеѓу вработените и работната потреба на институцијата;
- Менаџерите на човечките ресурси треба да имаат способност да ги согледаат и предвидат проблемите во одредени ситуации и да донесуваат клучни и крупни одлуки за нивно разрешување.

Значи, менаџментот на човечките ресурси мора стратегиски да пристапува кон управувањето со највредните ресурси во организацијата, т.е. луѓето, за зголемување на нивните знаења и вештини заради постигнување на конкурентска вредност.

Фокус на ефективното управување со човечките ресурси во образованието

До успешен општествено-економски развој се доаѓа со знаење, а до знаење се доаѓа со образование. Со самото тоа се поставуваат бројни прашања на кои се бара одговор во процесот на развој на образованието.

Успешниот развој бара адекватно знаење, инвентивност, одговорност, иницијативност, иновативност и многу работа од страна на човечките ресурси, најпрвин во образованието, а

⁶ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Garhart, B., Wright, P. M. (2011). Fundamentals of Human Resource Management, McGraw-Hill/Irwin, str. 29-51;

⁷ Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Džamić, V., Đoković, F. (2015). Istraživanje podataka iz budućnosti; HR trendovi u 2015 godini, Synthesis 2015-International Scientific Conference of IT and Business-Related Research, Beograd, Zbornik radova, str. 664-667.

⁸ Hirsh, W., Carter, A., Gufford, J., Stebler, M., Baldwin, S. (2008). What Customer Want From HR, Institute for Employment Studies, <http://www.employment-studies.co.uk/resource/what-customers-want-hr>, 08.02.2016.

потоа и во сите други сфери. Со тоа науката и образованието претставува цврст темел и сигурен столб на секоја добро уредена држава⁹.

Науката и образованието се мерило за прогрес и напредок во секое општество. Да се подигне нивото на знаење кон повисоки цели потребно е да се развива подготвеност и способност за континуирано стручно усовршување и доживотно учење во целост.

Образованите личности во просек се: отворени за нови идеи, храбри во дискутирањето, рационални во постапувањето со проблемите, свесни за различните мислења и погледи на светот, независни и самостојни во своите ставови, самоуверени и подготвени за бранење на своите ставови. Неспорно е дека образованите личности влијаат на околината, а и тоа го пренесуваат на нивните деца и идните генерации. Сите овие карактеристики да ги поседуваат образованите личности би требало да поминат низ системот на воспитување и учење, кои им го овозможуваат човечките ресурси во образованието.

Најзначаен фактор кој е основа за квалитетно образование се менаџерите на образовните институции и наставниот кадар, односно човечки ресурси во образованието.

За да одговори на современите училишни потреби, директорот мора да биде многу стручна и способна личност. Со својата одговорност, стручност и верба во современиот систем на образовно-воспитниот процес директорот треба да делува врз сите стручни соработници, наставен и воннаставен кадар, ученици и на целото опкружување.

Образованието за да се води во насока на напредок и просперитет потребно е не само директорот, туку и целиот наставен кадар да работи на својот личен, професионален и стручен план и развој, за негово усовршување и унапредување. Човечките ресурси во образованието потребно е континуирано да се надградуваат и воедно да поседуваат одредени компетенции соодветни за работната задача што ја извршуваат.

Работата на директорот-менаџер на образовната институција кој покрај педагошките способности треба да поседува и низа други активности неопходни за соработка со колективот, со локалната заедница сè со цел да се гради рејтингот на институцијата во општеството.

Согласно општествените промени, директорите е потребно¹⁰:

- Да ја познава сопствената струка;
- Да го познава процесот на управување во образовниот систем;
- Да бидат позитивен пример во работата и однесувањето;
- Да биде визионер;
- Да го унапредува образовно-воспитниот процес;
- Адекватно да ја планира и организира работата на образовната институција;
- Да биде јасен и прецизен при задавање на задачите;
- Да придонесува за зголемување на угледот на образовната институција;
- Да ги мотивира вработените за прифаќање на промените;
- Да ги почитува и штити своите вработени;
- Да биде подготвен да преземе одговорност за направените грешки;
- Да има поголемо и пошироко знаење од другите вработени;
- Да биде подготвен да го пренесе знаењето на другите;
- Да биде подготвен да ги сослуша и почитува вработените;
- Да се грижи за интересите, потребите и проблемите на вработените;
- Да спречува и решава конфликти меѓу вработените;
- Да работи во интерес на учениците и наставниот кадар;
- Да биде иновативен и амбициозен;

⁹ Karavidić, S. (2006). Menadžment obrazovanja-socio ekonomski aspekti razvoja i modeli finansiranja, Institut za pedagogija i andragogija, Filozofski fakultet, Beograd, str. 8.

¹⁰ Основе менаџмента - скрипта (2010). Мегатренд универзитет, Београд, стр. 7.

- Да ги поттикнува своите вработени на постојано усовршување.

Стандардите на компетенциите на директорите утврдуваат критериуми со кои се обезбедува успешно управување, организирање, раководење, извршување и контролирање на работата на образовно-воспитната институција. Стандардите на компетенциите детално ги опишуваат клучните активности за кои директорот мора да биде оспособен за успешно да ја раководи институцијата и да обезбеди остварување на запишаните цели¹¹.

Ефективното управување со човечките ресурси во образованието сè повеќе добива на значајност во сите образовни институции со факт дека знаењето со кое располагаат вработените претставува најзначаен ресурс во овие институции.

Образовната институција, како и секоја друга организација која има законска обврска да биде во чекор со современите трендови на учење и која сака да биде конкурентна во сè подинамичното опкружување, мора успешно да раководи со човечките ресурси.

Раководење на човечките ресурси, опфаќаат повеќе активности меѓу кои поистакнати се¹²:

- Планирање на човечките ресурси како процес за идентификација на идните потреби за квалитетни и соодветни кадри;
- Активности поврзани со вработувања кои имаат за цел да ги одберат квалификуваните работници во согласност со потребите на институциите и идниот планиран развоен план;
- Кариерно развивање на вработените преку соодветни обуки, како и нивната работа после завршената обука и стручно усовршување;
- Компетенции на вработените, што се подразбира адекватно наградување на вработените за остварените резултати во извршувањето на својата задача;
- Одржување на ефективен однос помеѓу вработените, заради избегнување на конфликти помеѓу вработените и вработените со институцијата.

Денешното опкружување не може да се замисли без неопходното знаење, а образованието е еден од основните услови за постоењето на современото општество. Образовно-воспитниот процес е квалитетен доколку квалитетно се раководи со институцијата, т.е. доколку се врши адекватна примена на менаџментот во воспитно-образовниот систем.

Активностите кои ќе става акцент на управувањето на човечките ресурси, преку избор на соодветен кадар, правилно планирање и предвидување на настаните, водење, организирање и координирање на вработените, би требало да обезбедат остварување на поставената организациска цел.

Современиот пристап на управување со човечките ресурси укажува на неопходноста за примена на најмодерните современи методи за привлекување, а посебно задржување на најдобрите, клучни кадри, сè со цел подобрување на продуктивноста и конкурентската предност на образовните институции.

Постојат четири основни цели кои менаџерите би требало да ги постигнат во која било организација, па и во образованието за да одговорат на промените во околината и опкружувањето и тоа¹³:

1) Цели кои се однесуваат на вработените (основна цел на менаџерот е да обезбеди соодветен наставен кадар за ефикасно и ефективно извршување на наставата);

2) Цели кои се однесуваат на работата (кога ќе се обезбеди соодветен квалитетен кадар, следна мерка на менаџерите е мотивираноста, посветеноста на работата и максималното ангажирање). Овде посебен акцент се става на кариерниот развој на наставниот кадар, обуки, семинари, предавања за напредување и развој на образованието;

¹¹ Правилник о стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања („Сл. гласник РС”, бр. 38/2013).

¹² Coulter, M. (2010). *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, str. 180.

¹³ Буричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2011), *Менаџмент и стратегија*, Центар за издавачку делатност Економски факултет у Београду, Београд, стр. 575.

3) Цели кои се однесуваат на менаџмент промените (промени треба да се прават и случуваат и во менаџерските делови). Да се воведуваат иновативни односи со вработените, пронаоѓање и ангажирање на креативни менаџерски тимови, вистински лидери кои ќе ги поткрпат промените околу себе;

4) Административни цели (се однесуваат на законското регулирање на договорите на вработените, со што тие се стекнуваат со сигурност и релаксираност, наспроти тоа исите го даваат својот максимум).

Извршувањето на основната функција и задача подразбира постојано унапредување на активностите во сферата на управувањето со човечките ресурси и современиот пристап кон образованието, кое ќе води кон остварувањето на целите на образовната институција.

Остварувањето на целите и развивање на успешно образование зависи и од степенот на мотивирање на вработените и покажување на нивна посветеност и задоволство во работењето.

Правилното управувањето со човечките ресурси како процес за обезбедување, обука, одржување на работниот однос, здравјето на вработените, сигурноста и безбедноста на вработените е една од главните задачи на секоја организација¹⁴.

Управувањето со човечките ресурси се однесува на политика, практика и системи, кои вилијаат на однесувањето на вработените, нивите ставови и перформанси. Правилното управување со човечките ресурси се изразува преу постигнатите позитивни резултати, врз основа на човековите вештини и знаења¹⁵.

Човековата димензија во работата на менаџерите на човечките ресурси е многу важна, не само што од менаџерите на човечките ресурси се очекува да го имаат потребното знаење и влијание за тоа како и на кој начин да ја раководат институцијата, туку од нив се бара да ја знаат и проблематиката, програмата и праксата која на вработените ќе им овозможи да ги остварат своите задачи.

Мотивација како фактор на ефектуирање на вработените

Мотивација е фактор кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата се однесува на флексибилниот - динамичен дел од личноста и се разликува од поимите како чувства и личност¹⁶.

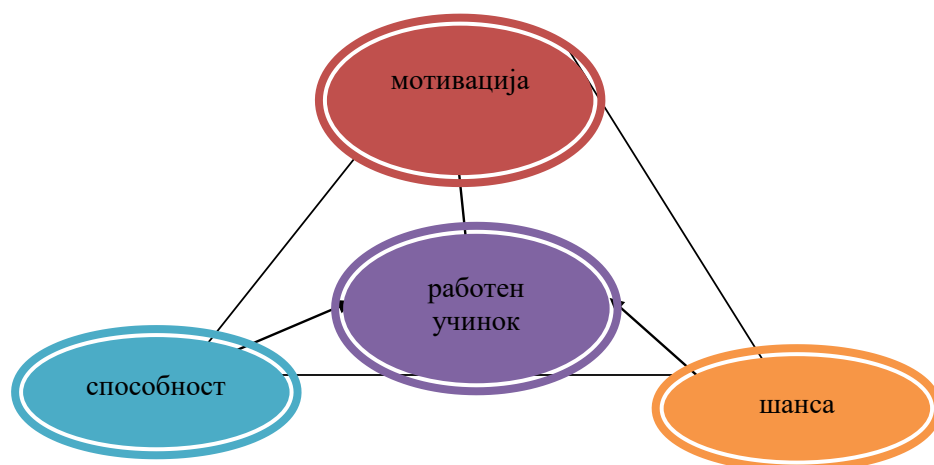
Мотивацијата е желба или волја на личноста да направи нешто. Поимот личност се однесува на помалку или повеќе трајните карактеристики на индивидуата (срамежлив, чувствителен, чесен), додека генерално мотивацијата се однесува на некоја привремена состојба на личноста која не е инстантно поврзана со однесувањето¹⁷.

Што се однесува до менаџментот, мотивацијата има важна улога за менаџерот кој настојува да ги задоволи желбите и потребите на своите соработници така што нивното однесување би било пожелно и прифатливо за претпријатието.

¹⁴ Dessles, G., Varkkey, B. (2009). *Human Resource Managmnet*, 11th edition Dorling Kindersley Ltd, India, str. 87.

¹⁵ Uddin, M. (2014), *HRM Practices in Insurance Companie, A Case Study of Banglades*, *Journal of Accounting- Business of Managment* Vol.21.No.1, str. 1-11.

¹⁶ Seligman, Martin E. P. (1990). *Learned Optimism*, New York: Alfred A. Knopf, Inc., p. 101.



Слика 1: Детерминирање на работниот учинок¹⁸
Picture: Determining work performance

Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор *movere* со значење да се движи¹⁹. Мотивирањето е од крајно значење за менаџерите, бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на претпријатието. Разбирањето на причините за мотивација е главно барање на секој менаџер кој е ангажиран во надгледувањето.

Потребно е да се прави разлика помеѓу мотив и мотивација. Мотивирањето често се изразува со зборовите: желба, сакање, цел, потреби, поттикнување, движење, иницијатива и сл. Мотивот се дефинира на различни начини, како енергичен услов, внатрешна состојба и сл.

Отсекогаш човекот ги бара причините - мотивите на сопственото и туѓото однесување. Мотивите го осмислуваат животот на човекот, му даваат насока и исполнетост²⁰.

Мотивите се поттикнувачки сили кои предизвикуваат разновидна човекова активност. Постоенето на мотив претставува една фаза во процесот на мотивација, која најчесто се одвива во циклуси, така што секое остварување на еден мотив, отвора можност за остварување на некој друг мотив.

Мотивацијата ја сочинува збирот од многубројни мотиви и истата се дефинира како сложен психодинамички процес за поттикнување на активност на човекот, нејзино насочување кон одредени објекти и регулирање на активноста заради постигнување на одредени цели. Таа може да биде свесна и несвесна како и надворешна и внатрешна.

Мотивите можат многу тешко да се идентификуваат, како заради сложениот механизам на нивното настанување, така и заради нивниот голем број и голема разновидност. Од тие причини, психолозите се обидуваат да ги класифицираат занемарувајќи ги нивните суптилни разлики, а потенцирајќи ги нивните заеднички карактеристики.

Мотивацијата на човекот делува на неговото однесување. Всушност, процесот на однесување генерално е сличен за сите индивидуи. За однесувањето на човекот можат да се направат три претпоставки и тоа:

1. *Однесувањето е причинско.* Првата претпоставка е идејата за причината, односно идеја дека човековото однесување е со повод. Каузалната претпоставка е имплицитна во верувањето дека окружувањето влијае на однесувањето;

2. *Однесувањето е насочено кон целта.* Втората претпоставка е идејата за насочување, идеја дека човековото однесување не е само предизвикано, туку насочено кон нешто, однесувањето е насочено кон целта, односно, кон она што луѓето го сакаат;

¹⁸Konopaske, R., Matteson, M., Organizational Behaviour and management, Boston McGraw Hill, 2005, str. 137.

¹⁹Movere "Copyright © 2012 Enhanced, Motivation, www.webwzrd.com/motivation/movere.htm. Пристапено 17/1/2012.

²⁰ ПОТ, Општа психологија, ЗУНС, Белград, стр. 252.

3. *Однесувањето е мотивирано.* Третата претпоставка е идејата која вклучува мотивација дека однесувањето е поттикнато од нешто.

Процесот на мотивација започнува со потребите²¹. Откако ќе бидат откриени потребите, треба да се открие мотивот. Однесувањето или прогонувањето е акционо ориентирано и обезбедува енергија за остварување на целите. Целта е краен елемент на процесот на мотивирање. Задоволената потреба е резултат посакуван од индивидуата.

Мотиватори се фактори кои ја поттикнуваат личноста на дејствување и влијаат на однесувањето на поединецот. Мотиватори се награди или пак пофални зборови кои ја зголемуваат желбата за задоволување на одредена желба.

Наградата следува после појавата на одредено однесување, за поткинување на позитивното однесување и исто така со намера истото да се повтори. Дефиницијата на награда не смее да се замени со дефиницијата на поттикнување, која вклучува умерен раст на зачестеноста на посакувано однесување кое следи по додавањето на нешто ново во средината.

Има два вида на мотиватори: внатрешни и надворешни. Надворешна поткрепа е: пари, пофалби, итн., а внатрешни се: лично задоволство од постигнатиот успех, достигнување, подвиг итн. Може овие два вида на мотиватори да се комбинираат сè со цел да се добие повисоко ниво на мотивација. Некои автори прават разлика меѓу два вида на внатрешна мотивација: мотивација заснована на лично задоволство и мотивација заснована на обврска. Обврска се дефинира како она што личноста мисли дека треба да го направи.

Мотивот е дефиниран како внатрешна состојба која дава енергија, активира и движи (оттука и мотивирањето) и која насочува или канализира однесување кон целите. Мотивите се внатрешни влијанија на едни индивидуи кои создаваат енергија, го насочуваат и го определуваат интензитетот на однесувањето. Тие ја поттикнуваат личноста да се зафати со определена акција. Резултатот од мотивирањето е ефективниот напор. Мотивите определуваат колку некоја личност ќе се ангажираат во соодветната активност. Тие содржат фактори кои иницираат, интензивираат, одржуваат и го намалуваат однесувањето. Мотивирањето е од големо значење за менаџерите бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на организацијата. Мотивот е она што движи или побудува кон акција. Тој може да произлезе од потреба, недостиг од нешто за преживување, здравје или благосостојба на индивидуите или пак од стимулансите надвор или внатре во организмот.

Во дефиницијата за мотив и мотивација содржани се три важни карактеристики:

- Првата се однесува на енергијата која го движи човечкото однесување;
- Втората се однесува на тоа што го насочува или канализира таквото однесување. Таа е ориентирана кон целта;
- Третата се однесува на тоа како однесувањето се поддржува или одржува. Тоа се оние сили кои на индивидуата ѝ даваат повратна спрега било да го интензивира поттикнувањето и насочувањето на енергијата, било да ја одврати индивидуата од таквиот тек на акција и да го пренасочи нејзиниот напор.

Мотивацијата е општ термин кој упатува на состојби, положби кои го мотивираат однесувањето, до однесувањето мотивирано од овие состојби и до цели крај таквото однесување. Со други зборови мотивацијата има три аспекти: состојба на мотивирање, мотивирано однесување и услови кои задоволуваат. Генерално може да се констатира дека мотивацијата претставува скап процес кој поттикнува, насочува и го одржува однесувањето и вниманието на вработените кон некоја поставена цел во организацијата.

Погледи кон мотивацијата и нејзиното значење

Работата на менаџерот на работното место е да ги извршува работите преку други лица, т.е. вработени. За квалитетно да го направи тоа, менаџерот треба да биде способен да ги

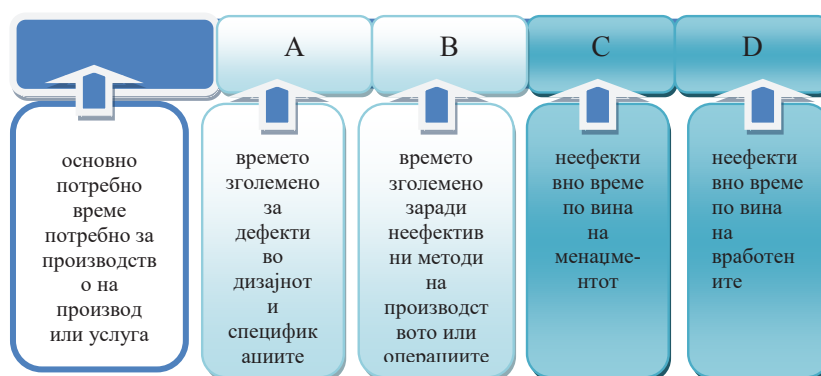
²¹ Isaac Ferguson, Process Theories of Motivation, Jun 18, 2000, http://www.suite101.com/article.cfm/foundations_of_psychology/41616.

мотивира вработените. Практиката и теоријата на мотивацијата како област која се истражува е многу тешка и допира неколку дисциплини²².

Мотивацијата на работното место, е многу важен фактор за успешно работење и затоа, истата мора добро да се разбере. За да се разбере мотивацијата мора да се разбере и самата човечка природа. Разбирање и почитување на ова е предуслов за мотивиран работник, ефикасно работно место и воедно ефикасно управување и лидерство со организацијата.

Зголемувањето на мотивацијата на вработените, а со тоа и продуктивноста, може да се изврши преку обликување на работата: полесна, поедноставна, побрза, поисплатлива, побезбедна, позабавна

Со оптимизирање на организационата околина се очекува да се зголемат перформансите во полињата А, В, С и D.



Слика 2: Влијателни фактори на мотивација и продуктивноста на вработените²³
Figure 2: Influential factors of employee motivation and productivity

Речиси и без разлика на тоа на која работна позиција работат или што работат, вработените мора да бидат мотивирани, самостојно или преку некој надворешен стимул.

Мотивација е вештина која може и мора да се научи, односно да се осознае од страна на менаџерите кои управуваат, со цел да се изнајде соодветен начин за да се мотивираат вработените за ефикасно и ефективно работење.

Заради значењето на мотивацијата за мобилизирање и ефектуирање на вработените, се развиле повеќе теории изнесени во посебни статии.

Меѓу попознатите статии и истражувања за практичните аспекти на мотивација на работното место се на: Даглас Мекгрегор (Теорија X и Теорија Y), Фредерик Herzberg (Теорија за хигиена), Абрахам Маслоу (Теорија Z, хиерархијата на потреби), Елтон Мајо (Хоторнов ефект) Крис Argyris Rensis Likert и Дејвид McClelland (достигнување)²⁴.

Традиционалната Теорија „X“ претпоставува дека луѓето се мрзливи, тие мразат да работат до степен до кој тие ја избегнуваат работата, тие немаат амбиција, немаат иницијатива и го избегнуваат преземањето на одговорност²⁵. Од друга страна, тие ја сакаат безбедноста на работното место и за да ги натера менаџерот да извршат која било работа, вработените мора да бидат наградени, принудени, заплашувани и казнувани. Ова е т.н. „стап и морков филозофија

²² Employee Motivation: Theory and practice “ Accel-Team, based on the West Coast of Cumbria, UK, ©2011 www.accel-team.com/motivation/ Пристапено 15/12/2011.

²³ <http://dheise.andrews.edu/Content/leadership/comps/6b/1biblio/accel-team.htm> пристапено на ден 09.08.2019.

²⁴ Douglas McGregor (theory y), Frederick Herzberg (two factor motivation hygiene theory,) Abraham Maslow (theory z, hierarchy of needs), Elton Mayo (Hawthorne Experiments) Chris Argyris Rensis Likert and David McClelland (achievement motivation).

²⁵ Theory 'X' - Douglas McGregor.

на менаџментот“²⁶. Ако оваа теорија е валидна, тогаш менаџерите ќе треба постојано да го контролираат и набљудуваат својот персонал, не можат да им веруваат на вработените и често ќе се случува некој вработен да одбие да соработува. Во една таква угнетувачка и фрустрирачка атмосфера, и за менаџерот и за вработениот не постои можност за какво било достигнување или творештво. Но, за среќа, како што практиката покажала, тоа не е случај во праксата.

Теорија „Y“ на Даглас Мекгрегор е во контраст со „X“ теоријата²⁷. Мекгрегор верува дека луѓето сакаат да учат и дека работата е нивната природна активност до степен до кој тие развиваат самодисциплина и сопствен развој. Тие не гледаат на нивната награда како готовинско плаќање, туку како слобода да се прават тешки и предизвикувачки работи. Работата на менаџерите е да се поттикнат и остварат човечки желба за сопствен развој во организации, а сè со цел постигнување на поголема продуктивност и ефикасност.

Теорија „Z“ на Абрахам Маслоу за човековата мотивација ги подредува човечките потреби по хиерархиски ред и тоа²⁸:

- физиолошки потреби (најниска);
- безбедносни потреби;
- потреба од љубов;
- потреба од почит и
- потреба за само-актуелизацијата (највисок).

Највисоката состојба на само-актуелизацијата се карактеризира со интегритет, одговорност, грациозност, едноставност и природност.

Всушност, правилната само-актуализација бара напорно работење и целосна посветеност на работа.

Теоријата на Фредерик Herzberg упатува на два типа на човечки потреби и тоа:

Потреби за живот „хигиенски фактори“:

- Надзор;
- Меѓучовечките односи;
- Работни услови;
- Плата.

Внатрешни потреби на човекот (мотиватори):

- Признавање;
- Работа;
- Одговорност;
- Унапредување.

Незадоволените „хигиенски фактори“ можат да дејствуваат како демотиватори, но и ако се на задоволително ниво, ефектот на мотивација е ограничен.

На наредната сликата направен е приказ и споредба на моделите на Maslow и Herzberg.

²⁶ Application of employee motivation theory to the workplace“Accel-Team, based on the West Coast of Cumbria, UK, ©2011 <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>

²⁷ Theory 'Y' - Douglas McGregor.

²⁸ Theory 'Z' - Abraham Maslow.



Слика 3: Споредба на моделите на Maslow и Herzberg²⁹
Figure 3: Comparison of Maslow and Herzberg models

Според Chris Argyris, организацијата треба да биде редирајнирана за целосно користење на највредниот ресурс, односно на работниците, особено нивната психолошка енергија. Работата треба да се реконструира со цел да им овозможи на поединци да се развијат до потполн степен. Во исто време, работата ќе стане позначајна и предизвик преку самомотивација.

Fred Luthans се залага за т.н. „непредвиден пристап“, врз основа на кој одредени практики се подобри од други, и важат за одредени луѓе и одредени работни места. Како пример, крути, јасно дефинирани работни места, авторитетен лидер и строги контроли доведоа во некои случаи до висока продуктивност и задоволство меѓу работниците. Во некои други случаи, важи токму спротивното. Неопходно е прилагодување и на самата организација, и на вработените и на менаџерите.

Victor Vroom и „Теорија на очекуваното“ е продолжување на „непредвидениот пристап“. Овој стил на лидерство треба да биде „прилагоден“ за одредена ситуација и на одредена група. Во некои случаи се чини најдобро е консензус. Поединецот, треба да биде награден со она што тој или таа го гледа како важно, а не со она што менаџерот смета дека е важно. На пример, еден поединец може да посакува зголемување на платата, а друг може, наместо тоа повеќе да ја вреднува и посакува себепромоцијата и сл. Оваа теорија придонесува за увид во студијата на мотивација со објаснување како индивидуалните цели влијаат на индивидуалните перформанси.

Освен овие, теоријата и праксата за мотивацијата на вработените познаваат многу повеќе теории и практики и навистина целокупната слика е збунувачка. Ова не е изненадувачки, затоа што сè што е поврзано за човечката природа и човечкиот ум се спротивставува на јасните модели, математички пресметки и слични емпириски и економетриски модели или инстант шаблони. Како што и претходно спомнавме, практиката е пред теоријата во оваа област затоа треба да се дозволи менаџерите да се движат по практичната страна на менаџментот на човековото однесување и мотивацијата на работното место.

²⁹ Richard M. Hodgetts: Management, theory, process and practice, W.B. Saunders Company, Philadelphia, 1975, p. 326.

Емпириско истражување

Заради подобро согледување на состојбите во образовните организациите за улогата на менаџментот врз мотивирањето на човечките ресурси во образованието, покрај теоретско е направено и емпириското истражување со претходно подготвени прашалници на исти прашања за две групи на испитаници и тоа менаџери и вработени и е спроведено истражување во неколку организации во Кочани, Штип и Скопје.

При истражувањето повратен одговор на пуштените прашалниците дадоа 111 вработени, од кои 32 директори и 79 вработени (претежно наставен кадар).

Предмет на ова истражување е проучување на управувањето со човечките ресурси и задоволството на вработените во образованието, како и влијанието на менаџментот врз мотивирањето на човечките ресурси во образованието кој би требало на пазарот да произведе образовни профили способни и продуктивни за работа.

Основна цел на ова истражување е да се увиди влијанието на менаџментот врз мотивирањето на човечките ресурси во образованието,

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека правилното раководење на директорот, предизвикува поголема мотивираност на наставниот кадар и развивање на нивна посветеност кон професијата и повалитетно образование.

Користени методи во емпириското истражување

Во трудот се употребени научни методи кои се применуваат во општествените науки. Покрај теоретските истражувања, се применуваат Аналитичкиот, Синтетичкиот, Компаративниот и Статистички метод. За подобро разбирање се применуваат и хипотетични примери. При изработка на трудот ќе се применат и други методолошки постапки, кои резултираат како во теоретски, така и во практични сознанија.

Резултатите од истражувањата се комбинирани и обработени врз основа на финалните заклучоци.

Методи кои се користени при истражувањето се: анализа, анкета, статистика и компарација. Од наведените методи за истражување посебно ќе се користат Методот на анкетирање и Статистичката обработка на податоците.

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 χ^2 -тестот.

Резултати од истражувањето

Резултатите од истражувањето добиени од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа е користен χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција за да се согледа зависноста на искажаните одговори на испитаниците за начинот на користење на знаењето во стратешкото планирање и одлучување во организациите

Така, преку компаративна анализа, пресметки и коментирања ќе се направи осврт по трите поставени прашања.

Првото прашање гласеше: Дали менаџерот со своето раководење и неговото однесување делува мотивирачки на вработените?

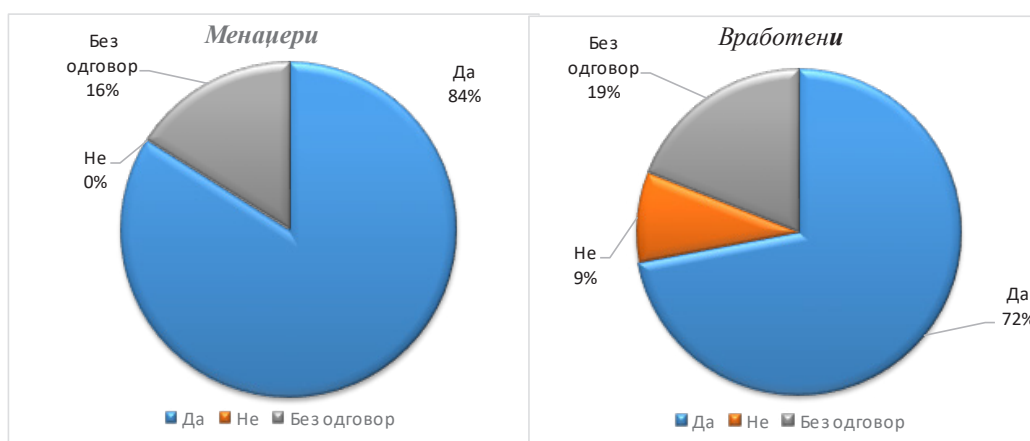
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. За менаџерите гласеше: Дали Вие како менаџер со Вашето раководење и однесување придонесувате за мотивираност на вработените? А за вработените гласеше: Дали менаџерот со своето раководење и неговото однесување Ве прави мотивирани во работењето?

Целта е да се споредат мислењата на вработените и менаџерите по поставеното прашање.

Табела 1: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање
Table 1: View managers 'and employees' responses to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали менаџерот со своето раководење и неговото однесување делува мотивирачки на вработените?	Да	27	84	57	72
	Не	0	0	7	9
	Без одговор	5	16	15	19
	Вкупно	32	100	79	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 10,142 C = 0,220					

Следи графичкиот приказ:



Слика 4: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање
Figure 4: View managers 'and employees' responses to the first question

Пресметана вредност за χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\text{Пресметана вредност } \chi^2 = 10,142 > \chi^2_{0,5} = 5,991 \text{ Теоретска вредност} \\ C = 0,220$$

Се гледа дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 10,142 што е поголема од табличната вредност на χ^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 0,220 што значи многу слаба поврзаност.

Од Табелата и од Графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените, односно, 84 % од менаџерите сметат дека менаџерот со своето раководење и однесување делува мотивирачки на вработените, а 16 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 72 % со да, 9 % не и 19 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените, кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената хипотеза.

Второ прашање: Дали менаџерите во организацијата правилно ги вреднуваат своите колеги, односно реално ги ценат нивните способности, знаења, посветеност и самоодговорност кон едукативната активност?

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените со минимална преформулација за испитуваната група.

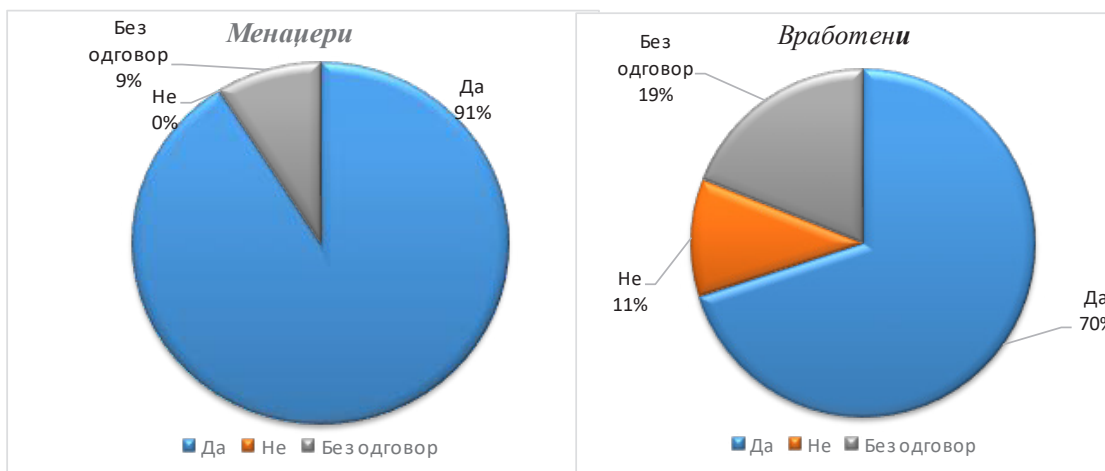
Одговорите на вработените и менаџерите по поставеното прашање се прикажани, табеларно, графички и пресметковно.

Табела 2: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

Table 2: View managers 'and employees' responses to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали менаџерите во организацијата правилно ги вреднуваат своите колеги, односно реално ги ценат нивните способности, знаења, посветеност и самоодговорност кон едукативната активност?	Да	29	91	55	70
	Не	0	0	9	11
	Без одговор	3	9	15	19
	Вкупно	32	100	79	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 17,403 C = 0,283					

Следи графичкиот приказ:



Слика 5: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

Figure 5: View managers 'and employees' responses to the second question

Пресметана вредност за χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\text{Пресметана вредност } \chi^2 = 17,403 > \chi^2_{0,5} = 5,991 \text{ Теоретска вредност} \\ C = 0,283$$

Се гледа дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 17,403 што е поголема од табличната вредност на χ^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 0,283 што значи многу слаба поврзаност.

Од Табелата и од Графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените, односно, 91 % од менаџерите сметаат дека менаџерите во организацијата правилно ги вреднуваат своите колеги, односно реално ги ценат нивните способности, знаења, посветеност и самоодговорност кон едукативната активност, а 9 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 70 % со да, 11 % со не и 19 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа и по ова прашање не е исполнета поставената хипотеза.

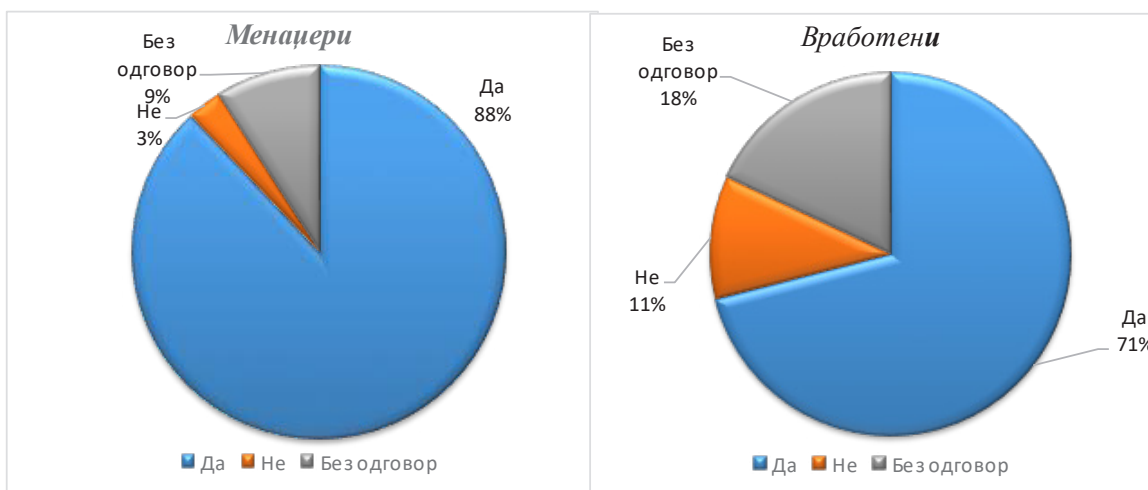
Третото прашање: Дали сметате дека добро сте мотивирани во Вашата образовна организација?

Одговорите на вработените и менаџерите по поставеното прашање се прикажани табеларно, графички и пресметковно.

Табела 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање
Table 3: View managers 'and employees' responses to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали сметате дека добро сте мотивирани во Вашата образовна организација?	Да	28	88	56	71
	Не	1	3	9	11
	Без одговор	3	9	14	18
	Вкупно	32	100	79	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 9,022 C = 0,208					

Следи графичкиот приказ:



Слика 6: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање

Figure 6: View managers 'and employees' responses to the third question

Пресметана вредност за X^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\text{Пресметана вредност } X^2 = 9,022 > X^2_{0,5} = 5,991 \text{ Теоретска вредност} \\ C = 0,208$$

Се гледа дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 9,022 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 0,208 што значи многу слаба поврзаност.

Од Табелата и од Графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените, односно, 88 % од менаџерите сметаат дека менаџерите во организацијата добро се мотивирани, 3 % одговориле со не, а 9 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 71 % со да, 11 % со не и 18 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа и по ова прашање не е исполнета поставената хипотеза.

Краток заклучок од емпириското истражување

Иако, поголем дел од менаџерите се уверени дека во организацијата од нивна страна правилно се врши мотивирањето на човечките ресурси во образованието, сепак, одговорите од вработените не се идентични со оние од менаџерите.

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека различните погледи на испитаните менаџери и вработени и пресметките на вредноста на X^2 -тестот за сите прашања, потврдуваат дека пресметаната вредноста на X^2 -тестот е поголем од табличната вредност.

Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека, правилното раководење на директорот предизвикува поголема мотивираност на наставниот кадар и развивање на нивна посветеност кон професијата и поквалитетно образование, па затоа е потребно да се посвети поголемо внимание на континуирана обука на менаџерите и вработените за користење на знаењето во работењето.

Преферирање на менаџмент-активности за подигнување на мотивацијата и унапредувањето на севкупните перформанси во образовните организациите

За долгорочен успех на организацијата, важно е постојано подобрување на квалитетот на односот помеѓу раководителите, менаџментот и вработените.

Успешните раководители ќе мораат својата работа да ја насочат не само подобро да управуваат со работните процеси, туку и на максимизирање на ангажираноста и учеството на вработените во помагањето на одлучувањето за успешното работење. Тоа, исто така, дава значење дека управувањето со човеки ресурси станува задолжителен работен потсистем кој ќе мора да се интегрира во сите нови деловни модели.

Ефикасноста на селектираниот стил на водство во голема мера зависи од компатибилноста со организациската култура. Во тој контекст, при решавањето на проблемите, менаџирањето во организацијата може да биде оријентирано кон задачите или ориентирано кон луѓето. Ориентираноста кон задачите претпоставува рационална општествена структура, во која главна улога игра системот и правилата на однесување, додека ориентацијата кон луѓето подразбира пристап во кој проблемите се решаваат со директно влијание врз луѓето³⁰.

Една од најважните менаџерски импликации на организациската култура е поврзана со одлуките на селекција на нови вработени. Затоа тука треба посебно да се внимава.

Новите вработени не се целосно индоктринирани од организациската култура³¹.

Поради своето непознавање на културата тие може да ги разбрануваат поставените норми. Социјализацијата е чекор кој треба да ја превземе организацијата за да може вработениот да се прилагоди на новата култура. Најкритичен момент на социјализација е влегувањето во компанијата: Ова е моментот кога организацијата започнува да го обликува вработениот. Организацијата го социјализира секој вработен во текот на целата негова кариера.

Кога вработените ги имаат соодветните знаења и потребните ресурси од една страна, а од друга, доколку се подобро информирани, тие побрзо ќе ги решаваат проблемите и ќе донесуваат одлуки кои што се во насока да се подобри севкупниот перформанс на организацијата. Вработените многу лесно можат да го идентификуваат што е она што им недостасува како напредно знаење или одредена вештина за да бидат уште подобри во иднина. Во сето ова големо влијание има улогата на менаџерот, претпоставениот.

Мошне е значајно вработените да добиваат доволен број информации, бидејќи „тие сакаат и заслужуваат да бидат информирани за нештата што влијаат врз нив и нивната работа; да ја делат заедничката визија за организацијата, со што добиваат ‘поголема слика’ и чувство за припадност на организацијата и се стекнуваат со поголема мотивација“³². Од друга страна, комуницирањето со екстерната јавност не може оптимално да се одвива ако интерната јавност не е доволно добро информирана, вклучена во процесите на работење и мотивирана за успешно извршување на својата работа.

Вработените се уште еден клучен елемент потребен за изградба на пријатна организациска култура базирана на овластување и поголемо ниво на слобода, а од особена важност е и вклученоста и активноста на вработените во дискусиите на поделни проблеми во работењето.

Менаџерот ја презема одговорноста за да ги насочи вработените да ја преземат својата одговорност која се однесува на успехите и проблемите во работењето. Вработените треба да се консултираат при утврдување на позитивните работи кај поставените цели и задачи, тие треба да бидат вклучени во одредени дискусии, состаноци, со цел да се подигне свеста за

³⁰ Васил Поповски, „Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски институт - Скопје, 2001, стр. 140-141.

³¹ Ема Есмерова, „Менување на организациската култура - За да се направи комплетна промена на културата во организацијата потребно е прво да се направи дијагноза“, Скопје, 2010, стр. 1.

³² Сузана Цамтоска-Здравковска, „Перцепцијата за организацијата ја создаваат вработените“, Статија, Скопје, 2011, стр. 1.

одредени работни задачи, од нив да се побара помош за решавање на проблемите, идеи во врска со нови договори планови, задачи на фирмата и сл.³³.

Да се биде постојано мотивиран на своето работно место е еден од најважните фактори кој го детерминира успехот на вработените. Со соодветното поттикнување, инспирирање на вработените им се обезбедува енергија, мотивација за да постигнат дури и повеќе од она што треба да биде сработено, како резултат на тоа ќе чувствуваат и поголемо задоволство од својата работа, а ќе бидат и повеќе успешни.

Начинот на комуникација и врска која што се формира помеѓу вработениот и менаџерот има големо влијание врз перформансите во една фирма, па оттука се става акцент на оваа врска помеѓу вработените и менаџерите, затоа менаџерите потребно е да се трудат за да ја зацврстат оваа врска.

Претходно нагласивме дека исклучително важен мотивирачки фактор преставува вклученоста и активноста на вработените во дискусиите на поделни проблеми во работењето, но не е важно само вработените да се вклучат на состаноците и дискусиите, но и да се разгледа нивното мислење, да се отвори заедничка дискусија и доколку е добро, истото да се прифати и имплементира во понатамошното работење.

Вработените не само што претставуваат каписла на креативни идеи, туку тие и тоа како придонесуваат кон изградбата на правилен став и носење на правилна деловна одлука. Во овај случај, не само што вработениот ќе се почувствува креативен, корисен, битен дел од деловниот процес, туку тој ќе вложи поголем напор со цел да ја реализира деловната одлука, работа во која и самиот учествувал.

Сите организации кои имаат желба да ги подобрат сопствените перформанси, да заштедат пари, да го подобрат задоволството на клиентите и на вработените, а воедно и полесно да се адаптираат кон новите услови на пазарот и воопшто, им препорачуваме што побрзо да започнат со процес на мерење на сопствените организациски и културните вредности на нивните лидери. Немањето свесност за квалитетот на културниот капитал во вашата организација и неменаџирањето на истиот е цена која е прескапа за кој било сериозен бизнис, особено во денешните рецесивни економски води.³⁴

Испитувањето на задоволството од работата им овозможува на компаниите да ја утврдат важноста на поединечните мотивациjsки фактори за вработените и степенот на задоволство на вработените со поедини мотивациjsки фактори, а сè со цел, зголемување на ефикасноста на работењето на вработените.³⁵

Само добро мотивирани, задоволни и совесни вработени можат да придонесат за успешно работење на секоја организација.

Заклучок

Долгорочниот успех на секоја организацијата, а со тоа и на образовните организации, мора да се темели на постојано подобрување на квалитетот во сите сфери на работење, пред сè на менаџментот, на односот помеѓу раководителите и вработените, на изграденоста на наставниците со знаење и успешното пренесување на истото, односот на наставниците и едукантите (ученици или студенти) и подигнувањето на нивната мотивираност.

Менаџментот на образованието, опфаќа голем број активности, пред сè со човечките ресурси, како и принципи и правила кои се однесуваат првенствено на квалитетот на образовните активности и истражувачките активности, подигнување на етичките одлики на едуцираните кадри и воопшто градење на личности со трајни вредности.

³³ Сунчица Саздовска, Валентина Чичева, Весна Димовска, „Менаџмент со човечки ресурси“, Скопје, 2008, стр. 62.

³⁴ Виктор Куновски, „Лидершип за 21 век, улогата на извршните директори во компаниите и социополитичките лидери во светот и Македонија“, Објавено во дневникот БИЗНИС, 18 ноември, 2009.

³⁵ Ризоска, Благоица, „Мерење на задоволството од работата“, мај 2009, Скопје, стр. 1-2.

Сегашното време на живеење, налага постојано развивање и позитивно менување на образовните услуги, а со тоа и подигнување на квалитетот на образованието кое подразбира и квалитетно учење и квалитетна настава, но пред сè, квалитетно водство.

Менаџерите, односно директорите во образовните организации имаат важна улога во менаџирањето и организирањето на тимски и квалитетни работни активности не само меѓу наставниците, туку и воопшто помеѓу наставниците и едукантите (студентите и учениците), соработниците и техничкиот персонал.

За да се постигне успех во работењето неопходно е вработените, односно наставниот и соработничкиот кадар да бидат мотивирани, посветени на својата професија и зголемување на знаењето.

Разбирањето на причините за мотивација е една од главните алатки на секој менаџер кој што сака да биде успешен. Мотивирањето на вработените не зависи само од еден одреден мотив, но тоа претставува комплексен процес со голем број мотиви.

Мотивите индиректно определуваат колку напор вработениот ќе ангажира во активноста. Тие претставуваат акцелератори кои иницираат, интензивираат, одржуваат и го одредуваат однесувањето на вработените во една организација.

Со оглед на тоа дека мотивите предизвикуваат внатрешни состојби кои движат, раздвижуваат, даваат енергија и побудуваат кон акција и истите произлегуваат од поттикнувањата, било од однатре или однадвор на организмот, затоа менаџерот, односно директорот на образовната организација мора да води грижа за правилно мотивирање на вработените.

Влијанието на менаџерите за правилно мотивирање на вработените во образованието за нивно поквалитетно извршување на едукативните и истражувачките цели е од голема важност за сите организации.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Бабић, Ј. (1997). Демократија и образование, у: Демократија, воспитање, личност, Институт за педагошка истражувања, Београд;
- [2] Draker, P. (2005). Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad;
- [3] Dessler, G. (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd;
- [4] Dessles, G., Varkkey, B. (2009). Human Resource Managmnet, 11th edition Dorling Kindersley Ltd, India;
- [5] Есмерова, Е. (2010). „Менување на организациската култура - За да се направи комплетна промена на културата во организацијата потребно е прво да се направи дијагноза“, Скопје;
- [6] Konopaske, R., Matteson, M. (2005). Organizational Behaviour and management, Boston McGraw Hill;
- [7] Karavidić, S. (2006). Menadžment obrazovanja-socio ekonomski aspekti razvoja i modeli finansiranja, Institut za pedagogija i andragogija, Filozofski fakultet, Beograd;
- [8] Куновски, В. (2009). „Лидершип за 21. век улогата на извршните директори во компаниите и социополитичките лидери во светот и Македонија“, Објавено во дневникот БИЗНИС, 18 ноември, 2009;
- [9] Мицески, Т. (2009). Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
- [10] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Garhart, B., Wright, P. M. (2011). Fundamentals of Human Resourcingn Management, McGraw-Hill/Irwin;
- [11] Поповски, В. (2001). „Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски Институт - Скопје;
- [12] Richard M. Hodgetts (1975). Management, teory, process and practice, W. B. Saunders Company, Philadelphia;

- [13] Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В. (2008), „Менаџмент со човечки ресурси“, Скопје;
- [14] Seligman, Martin E. P. (1990), Learned Optimism, New York: Alfred A. Knopf, Inc.;
- [15] Hirsh, W., Carter, A., Gufford, J., Stebler, M., Baldwin, S. (2008) What Customer Want From HR, Institute for Employment Studies, <http://www.employment-studies.co.uk/resource/what-customers-want-hr>;
- [16] Uddin, M. (2014). HRM Practices in Insurance Companies, A Case Study of Bangladesh, Journal of Accounting- Business of Management Vol. 21. No.1;
- [17] Coulter, M. (2010). Strategijski menadžment na delu, Data status, Beograd;
- [18] Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2011). Менаџмент и стратегија, Центар за издавачку делатност, Економски факултет у Београду, Београд;
- [19] Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Džamić, V., Đoković, F. (2015). Istraživanje podataka iz budućnosti; HR trendovi u 2015. godini, Synthesis 2015-International Scientific Conference of IT and Business-Related Research, Beograd, Zbornik radova;
- [20] Џамтоска-Здравковска, С., (2011), „Перцепцијата за организацијата ја создаваат вработените“, Статија, Скопје;
- [21] Правилник о стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања („Сл. гласник РС“, бр. 38/2013);
- [22] ПОТ, Општа психологија, ЗУНС, Белград, Isaac Ferguson, Process Theories of Motivation, Jun 18, 2000;
- [23] http://www.suite101.com/article.cfm/foundations_of_psychology/41616;
- [24] <http://dheise.andrews.edu/Content/leadership/comps/6b/1biblio/accel-team.htm> пристапено на ден 09.08.2019;
- [25] <http://dheise.andrews.edu/Content/leadership/comps/6b/1biblio/accel-team.htm> пристапено на ден 09.08.2019;
- [26] Douglas McGregor (theory y), Frederick Herzberg (two factor motivation hygiene theory), Abraham Maslow (theory z, hierarchy of needs), Elton Mayo (Hawthorne Experiments) Chris Argyris Rensis Likert and David McClelland (achievement motivation.);
- [27] Application of employee motivation theory to the workplace“Accel-Team, based on the West Coast of Cumbria, UK, ©2011 <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>.

**ФАКТОРИ КОИ ВИЈААТ НА БРУТО ДОМАШНИОТ ПРОИЗВОД ВО
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

Проф. д-р Весна Георгиева Свртинов,¹ Проф. д-р Јанка Димитрова²,
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски³, Проф. д-р Круме Николовски⁴

¹Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
vesna.svrtinov@ugd.edu.mk

²Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
janka.dimitrova@ugd.edu.mk

³Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
emilija.miteva@ugd.edu.mk

⁴Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
krume.nikolovski@ugd.edu.mk

Апстракт

Во овој труд го истражуваме влијанието на понудата на пари, порастот на извозот, нето приливот на странските директни инвестиции, порастот на популацијата и растот на бруто капиталот, врз бруто домашниот производ по глава на жител на Република Северна Македонија. За целите на анализата го користиме Методот на векторска корекција на модел за проценка на регресивна равенка, за периодот 1996-2018 година. Анализата потврдува дека поединечно коефициентите на сите независни променливи немаат статистичка значајност врз зависната променлива, но сепак сите заедно имаат значајно влијание врз БДП по глава на жител.

Клучни зборови: економски раст, бруто домашен производ по глава на жител, странски директни инвестиции, бруто капитал, извоз, VAR модел.

The Factors Affecting Gross Domestic Product in the Republic of North Macedonia

Assoc.Prof. Vesna Georgieva Svrtinov,¹ Assoc.Prof. Janka Dimitrova², Assoc.Prof.Emilija Miteva-Kacarski³, Prof. Krume Nikolovski⁴

¹“Goce Delcev” University, Stip, Macedonia
vesna.svrtinov@ugd.edu.mk

²“Goce Delcev” University, Stip, Macedonia
janka.dimitrova@ugd.edu.mk

³“Goce Delcev” University, Stip, Macedonia
emilija.miteva@ugd.edu.mk

⁴“Goce Delcev” University, Stip, Macedonia
krume.nikolovski@ugd.edu.mk

Abstract

In this paper we investigate the impacts of broad money growth, export growth, net inflows of foreign direct investment, population growth and gross capital formation growth, on gross domestic product per capita of the Republic of North Macedonia. For the purpose of our analyze we used the method of Vector Correction Model for estimating regression equation for the period 1996 – 2018. The analyse confirms that the individual coefficients of all independent variables have no statistical significance on the dependent variable, but all together have significant impact on GDP per capita.

Key words: economic growth, gross domestic product per capita, foreign direct investment, gross capital formation, export, VAR model.

1. Вовед

Многу економисти и истражувачи ги проучувале начините како да се постигне повисоко ниво на економски раст со цел да се обезбеди благосостојба, поголем економски просперитет, како и да се подобри квалитетот на животот во земјите. Оттука, голем дел од економската теорија е посветена на анализирање на детерминантите на економскиот раст.

Бројни емпириски студии ги истражуваат детерминантите на економскиот раст во транзиционите економии. Најголем дел од нив се појавија во последните три децении. Студиите идентификуваа различни макроекономски, структурни и институционални фактори, кои генерално влијаат на економиите во транзиција [1] [2] [3].

Голем број истражувања потврдија позитивна врска помеѓу порастот на извозот и економскиот раст. Истражување направено во дури 55 земји во развој потврди дека извозот и инвестициите се главни фактори и двигатели на економски раст во овие земји [4].

Исто така, теоријата и истражувањата потврдија позитивна врска и помеѓу економскиот раст и приливот на странски директни инвестиции (СДИ). Поголемиот прилив на СДИ придонесува за повисоко ниво на економски раст. Последователно, повисокото ниво на економски раст ќе придонесе за уште поголем прилив на странски инвестиции, што се нарекува виртуозен круг. Истражувачи пронајдоа еднонасочна корелација помеѓу приливите на СДИ како процент од БДП и растот на БДП по глава на жител за речиси сите развиени земји за време на периодот 1960-1985 [5]. Следна студија чии резултати се битни да ги споменеме е студија која е направена за десет азиски земји, каде што се покажа значајна позитивна корелација помеѓу СДИ и економскиот раст во Хонг Конг, Јапонија, Сингапур и Тајван, како и значајна позитивна врска помеѓу порастот на извозот и економскиот раст во Малезија и Тајланд [6].

Позитивен ефект од приливот на СДИ врз економскиот раст е докажан и во земјите на Европската унија во периодот 1980-1996 [7]. Сепак, битно е да истакнеме дека ефектот од странските директни инвестиции врз економскиот раст зависи од технолошката развиеност и економската и политичката стабилност на земјата примател на овие инвестиции.

Кога станува збор за поврзаноста помеѓу понудата на пари и порастот на БДП, различни студии даваат различни толкувања. Покрај тоа што според економската теорија порастот на понудата на пари би требало да предизвика пораст и на БДП, сепак некои студии потврдуваат дека зголемувањето на понудата на пари ќе ги зголеми сите цени и плати пропорционално, но нема да има никаков ефект на реалниот економски аутпут [8] [9].

Во овој труд користиме годишни податоци за периодот 1996-2018 година, со цел да го испитае влијанието на одредени детерминанти кои можат да влијаат на економскиот раст во нашата земја.

Останатиот дел од трудот е поделен на неколку дела. Во вториот дел ги објаснуваме податоците и варијаблите кои ги користиме за потребите на анализата и правиме спецификација на моделот кој ќе го користиме за да ја утврдиме врската помеѓу детерминантите на економскиот раст. Во третиот дел правиме анализа, оценка и толкување на резултатите кои се добиени од моделот. На крајот даваме конечни заклучоци од добиените сознанија од направената анализа.

2. Податоци и спецификација на модел

Во овој труд го користиме вектор авторегресивниот модел (Vector Autoregressive Model -VAR), со цел да го испитаме влијанието на понудата на пари, извозот, СДИ, бруто капиталот и порастот на популацијата врз економскиот раст на нашата земја. Како мерка за економски раст го користиме растот на БДП по глава на жител. Користењето на овој метод ни овозможува да го видиме кумулативниот ефект на независните варијабли врз зависната варијабла, но и влијанието на зависната врз независните варијабли [10]. Покрај тоа, овој модел ни овозможува да согледаме какво е влијанието на минатите вредности на варијаблата врз самата варијабла, но и на минатите вредности на варијаблите врз останатите варијабли [11][12].

Во продолжение, со цел да ја утврдиме релацијата која претходно ја објаснивме, го користиме следниот VAR модел:

$$\text{БДПг.ж.}_t = f(\text{понудата на пари}_t, \text{извозот}_t, \text{СДИ}_t, \text{бруто капиталот}_t, \text{пораст на популацијата}_t) \quad (1)$$

Опис на варијаблите:

БДП г.ж. = бруто домашен производ по глава на жител (годишен процентуален пораст),

Понуда на пари = процентуален годишен пораст на понудата на пари,

Извоз = процентуален годишен пораст на извозот на стоки и услуги,

СДИ = странски директни инвестиции, нето прилив (% од БДП),

Бруто капитал = процентуален годишен пораст на бруто капиталот (мерен како нето пораст на фиксниот капитал),

Пораст на популација = процентуален годишен пораст на популацијата во земјата.

Во равенката (2) БДП по глава на жител изразен како Y_t го користиме како зависна варијабла, a_1 е коефициент на зависната варијабла со временско задоцнување, B_0 е константа, B -та коефициентите ја прикажуваат процентуалната промена на зависната варијабла која се должи на процентуална промена на независните варијабли, додека e ја претставува стандардната грешка во моделот.

$$Y_t = a_1 Y_{t-1} + B_0 x_t + B_1 x_{t-1} + e_t \quad (2)$$

Пред да започнеме со оценка на моделот, најпрво треба да утврдиме дали временската серија на сите променливи е стационарна, т.е. дали нивните средни вредности и варијансите се константни во текот на времето и не покажуваат никаков одреден тренд или насока на движење. За оваа цел го користиме Augmented Dickey-Fuller (ADF) тестот за нормална дистрибуција. Во случај податоците да имаат одреден тренд на движење, би добиле несоодветни или погрешни резултати од анализата на временската серија. На табелата подолу ги претставуваме резултатите од направениот тест за стационарност.

Табела 1: Augmented Dickey – Fuller тест

	t-статистика	веројатност
БДП по глава на жител	-3.687438	0,0120
Понуда на пари	-4.758016	0,0011
Извоз	-5.2336340	0,0004
СДИ	-3.932159	0,0070
Бруто капитал	-4.008632	0,0065
Пораст на популација	-5.608234	0,0002

Извор: сопствени пресметки на авторите

Согласно Augmented Dickey-Fuller тестот, нултата хипотеза е дека временската серија не е стационарна, додека алтернативната хипотеза е дека временската серија е стационарна. Правило да не се прифати нултата хипотеза е р-вредноста, т.е. веројатноста, да биде помала од 5 %, што значи дека податоците кои ги користиме во анализата се стационарни. Исто така, битно е да истакнеме дека за да можеме да го спроведеме VAR моделот сите варијабли треба да бидат интегрирани од ист ред.

Од табелата погоре можеме да забележиме дека р-вредноста е помала од 5 % кај сите варијабли кои ги испитуваме, што значи дека тие се стационарни.

3. Оценка на VAR моделот

Откако ја потврдиме стационарноста на варијаблите, можеме да продолжиме со моделот кој го претставивме погоре.

Табела 2: Коефициенти добиени од VAR моделот

Table 2: Coefficients from the VAR model

	БДП по глава на жител
БДП по глава на жител (-1)	0.566349
БДП по глава на жител (-2)	-0.459251
Понуда на пари (-1)	0.156503
Понуда на пари (-2)	0.090416
Извоз (-1)	-0.128432
Извоз(-2)	0.020415
СДИ (-1)	-0.584983
СДИ (-2)	-0.281266
Бруто капитал (-1)	-0.117.639
Бруто капитал (-2)	-0.024210
Пораст на популација (-1)	5.109521
Пораст на популација (-2)	-17.17229

Извор: сопствени пресметки на авторите

Коефициентите покажуваат дека БДП по глава на жител со временско заостанување¹ (lag) 2, извозот lag 1, СДИ lag 1 и 2, бруто капиталот lag 1 и 2, порастот на

¹ За временско заостанување ќе го користиме англискиот термин lag.

популацијата lag 2 имаат инверзна корелација со зависната варијабла, додека БДП по глава на жител lag 1, понудата на пари lag 1 и 2, извозот lag 2 и порастот на популацијата lag 1, имаат позитивна поврзаност со зависната варијабла.

Сепак, преку ваквата анализа не можеме да го добиеме коефициентот на веројатност, што значи дека иако ја знаеме насоката на влијанието на варијаблите, не ја знаеме статистичката значајност на коефициентите. Оттука, авторегресивните коефициенти на VAR моделот може да бидат оценети без да се изгуби ефикасноста на проценката, преку Методот на најмали квадрати OLS.

Табела 3: Веројатности за статистичка значајност на коефициентите

Table 3: Statistical signification of the coefficients

Варијабли	р- вредности
БДП по глава на жител (-1)	0,1148
БДП по глава на жител (-2)	0,2767
Понуда на пари (-1)	0,1626
Понуда на пари (-2)	0,3961
Извоз (-1)	0,2109
Извоз(-2)	0,7451
СДИ (-1)	0,2840
СДИ (-2)	0,5503
Бруто капитал (-1)	0,2498
Бруто капитал (-2)	0,8237
Пораст на популација (-1)	0,6584
Пораст на популација (-2)	0,1645

Извор: сопствени пресметки на авторите

Горната табела претставува равенка која е изведена, па оценета од VAR моделот. Анализирајќи ги р-вредностите на варијаблите можеме да заклучиме дека одделно ниту еден од коефициентите не е статистички значаен да ја објасни променливата варијабла. Од таа причина ќе ја продолжиме анализата за да утврдиме дали сите варијабли заедно имаат влијание врз независната варијабла. За оваа цел го користиме Wald тестот. Доколку овој тест покаже дека параметрите на одделни објаснувачки варијаби изнесуваат нула, тие варијаби би ги отстраниле од моделот. Во спротивно, сите варијаби остануваат вклучени во моделот.

Табела 3: Заедничка значајност на независните променливи врз зависна променлива

Table 3: Jointly significance of the independent variables on the dependent variable

Wald Test	Вредност	Веројатност
Chi-square	19.05974	0,0600

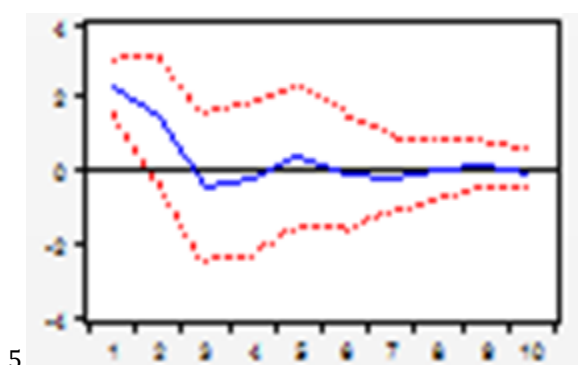
Извор: сопствени пресметки на авторите

Резултатите од спроведениот тест покажуваат дека веројатноста е 0,0600. Иако веројатноста е поголема од 5 %, може да ја прифатиме значајноста на ниво на 10 %. Оттука, ја отфрламе нултата хипотеза дека коефициентите не се значајни и потврдуваме

дека сите независни варијабли кои сме ги вклучиле во моделот заеднички имаат статистичко значајно влијание врз зависната БДП по глава на жител.

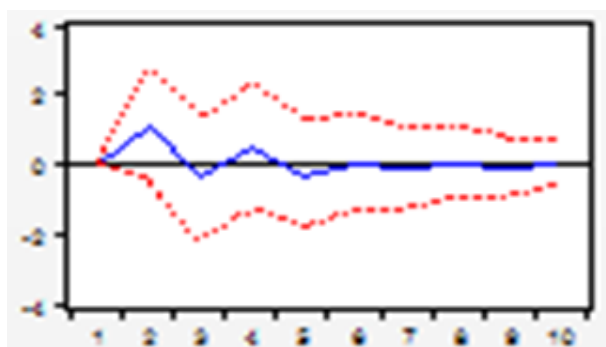
Поради тоа што сите променливи во VAR моделот се зависни едни од други, индивидуалните вредности на параметрите обезбедуваат само ограничени информации за тоа како целиот систем би реагирал во услови на одреден шок. Со цел да се добие подобра претстава за динамичкото однесување на моделот, ќе ја користиме Impulse responses (IR) функцијата. Со помош на оваа функција ќе ја видиме реакцијата на зависната променлива доколку се случи одреден шок на некоја од независните променливи.

Подолу се претставени графикони, кои ни покажуваат како, доколку се случи одреден шок на независна варијабла ќе влијае на БДП по глава на жител. Во нашата анализа предвидуваме период од 10 години.

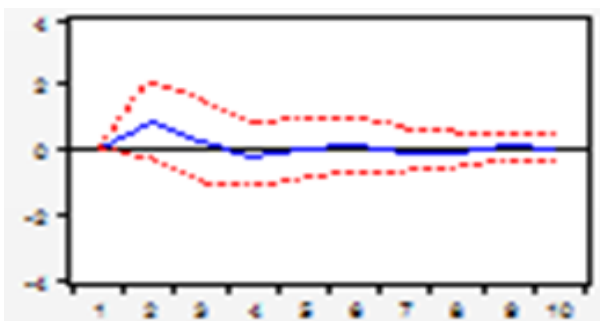


5

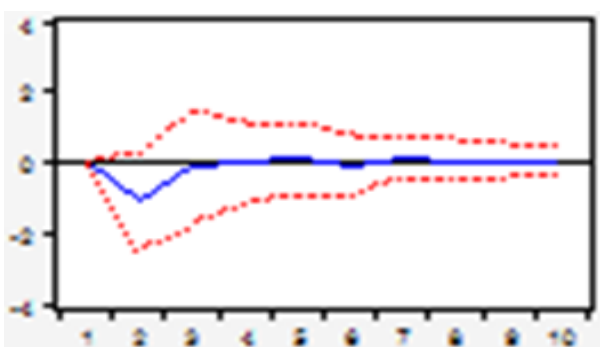
Слика 1: Реакција на БДП по глава на жител на БДП по глава на жител (-1)
Picture 1: Response of BDP per capita to BDP per capita lag1



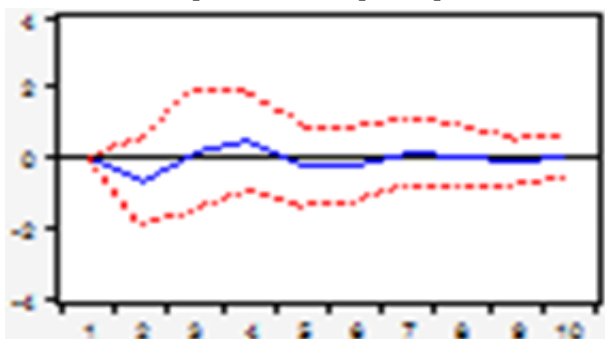
Слика 2: Реакција на БДП по глава на жител на понудата на пари
Picture 2: Response of BDP per capita to the money supply



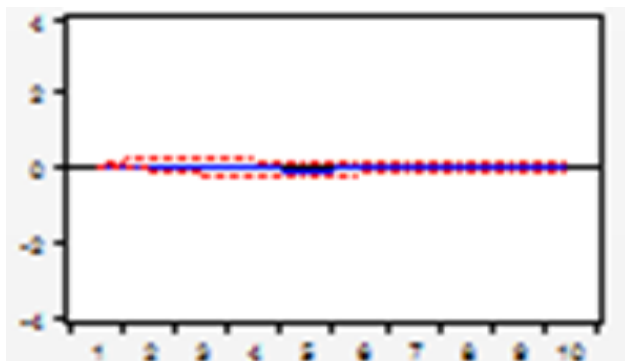
Слика 3: Реакција на БДП по глава на жител на извозот
Picture 3: Response of BDP per capita to the export



Графикон 4: Реакција на БДП по глава на жител на СДИ
Picture 4: Response of BDP per capita to the FD



Слика 5: Реакција на БДП по глава на жител на бруто капиталот
Picture 5: Response of BDP per capita to the gross capital formation



Слика 6: Реакција на БДП по глава на жител на пораст на популацијата
Picture 6: Response of BDP per capita to the population growth

Доколку се случи промена на една стандардна девијација на БДП по глава на жител од претходен период (lag 1), БДП по глава на жител во првите две години ќе се зголеми, по што следи пад во наредните години, додека во последните години нема да постои реакција. Реакцијата на БДП по глава на жител доколку се случи одреден шок на понудата на пари е многу циклична во првите години, а потоа се губи влијанието. Во однос на реакцијата на зависната варијабла доколку се случи шок на варијаблата извоз, во почетните години постои пораст, а во следните години не постои никаква реакција. Кога станува збор за варијаблата СДИ, ситуацијата е малку поразлична. Во првите години БДП по глава на жител се намалува, а потоа во следниот период се губи влијанието. Реакцијата на зависната варијабла на шок од една стандардна девијација на бруто капиталот е циклична. Позитивниот ефект е само во третата и четвртата година. И на крајот, варијаблата која се однесува на пораст на популацијата нема да предизвика влијание на зависната варијабла, што значи дека не постои реакција помеѓу овие две променливи.

Заклучок

Постигнувањето на повисоко ниво на економски раст е од големо значење за економскиот просперитет и благосостојбата на секоја економија. Оттука, целта на овој труд е да се испита кои детерминанти влијаат на економскиот раст во нашата земја.

Економскиот раст го мериме преку БДП по глава на жител, што значи дека во случајов го користиме како зависна варијабла, додека како независни или објаснувачки варијабли ги користиме: понудата на пари, извозот, СДИ, бруто капиталот и порастот на популацијата, користејќи годишни податоци за периодот 1996-2018 година. При тоа, го користиме вектор авторегресивниот модел (Vector Autoregressive Model VAR) за да го испитаме влијанието на овие променливи.

Коефициентите кои ги добивме од анализата покажуваат дека БДП по глава на жител (lag2), извозот (lag1) СДИ (lag1 и lag2), бруто инвестициите (lag1 и lag2), порастот на популацијата (lag2), имаат инверзна корелација со зависната варијабла, додека БДП по глава на жител (lag1), понудата на пари (lag1 и lag2), извозот (lag)2 и порастот на популацијата (lag2) имаат позитивна поврзаност со зависната варијабла.

Нашата анализа исто така потврдува дека поединечно коефициентите на сите независни променливи немаат статистичка значајност врз зависната променлива, но сепак сите заедно имаат значајно влијание врз БДП по глава на жител.

Анализата ја завршуваме со користење на Impulse response функцијата, со цел да добиеме подобра претстава за динамичното однесување варијаблите вклучени во моделот.

При тоа, согледаваме позитивна реакција на БДП по глава на жител во услови на одреден шок на БДП по глава на жител (lag1), циклична реакција на зависната променлива доколку се случи шок на понудата на пари и на бруто капиталот и позитивна реакција на зависната варијабла на шок од една стандардна девијација на извозот во првите години, а негативна реакција доколку се случи шок на странските директни инвестиции. Анализата не покажа реакција на зависната варијабла на настанат шок од една стандардна девијација на варијаблата раст на популацијата.

Користена литература:

- [1] Fischer, S., Sahay, R. (2000). The transition economies after 10years: *IMF Working Paper No. 00/30*;
- [2] Havrylyshyn, O., Izvorski, I., Rooden, R. (1998). Recovery and growth in transition economies 1990-97: A stylized regression analysis: *IMF Working paper 98/141*;
- [3] Havrylyshyn, O., Rooden, R. (2000). Institutions matter in transition but so do policies: *IMF working paper 00/70*;
- [4] Tyler, W. (1981). Growth and export expansion in developing countries: Some empirical evidence: *Journal of Development Economics*, 9;
- [5] Blomstoerm, M., Lipsey, R.E., Zejan, M. (1992). What Explains Developing Country Growth?: *NBER Working Paper No. 4132*;
- [6] Zhang, J.H., Thomas, D.U., Oldenburg, K.R. (1999). A Simple Statistical Parameter for Use in Evaluation and Validation of High Throughput Screening Assays: *Journal of Biomolecular Screening, Volume: 4 issue: 2*;
- [7] Moudatsou, A. (2003). Foreign direct investment and economic growth in the European Union: *Journal of Economic Integration*, 18(4);
- [8] Abbas, K. (1991). Causality Test between Money and Income: A Case Study of Selected Developing Asian Countries (1960—1988): *The Pakistan Development Review*, (30)4;
- [9] Herwartz, H., and Reimers, H.E. (2006). Long-Run Links among Money, Prices and Output: Worldwide Evidence: *German Economic Review*, Vol. 7;
- [10] Pereira, A. M., Hu, Z. (2002). Export Growth and Domestic Performance: *Review of international economics*, Vol. 8. Issue 1;
- [11] Sims, C.A. (1980). Macroeconomics and Reality: *Econometrica*, Vol. 48, No. 1;
- [12] Lixin, S., Ford, J.L., Dickinson, D. (2010). Bank loans and the effects of monetary policy in China: VAR/VECM approach: *China Economic Review* 21(1).



ДЕТЕРМИНАНТИ НА ЛИКВИДНОСТА НА КОМЕРЦИЈАЛНИТЕ БАНКИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Проф. д-р Весна Георгиева Свртинов,¹ Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска,²
Проф. д-р Благоица Колева,³ Доц.д-р Влатко Пачешковски⁴

¹Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
vesna.svrtinov@ugd.edu.mk

²Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

³Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
blagica.koleva@ugd.edu.mk

⁴Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
vlatko.paceskovski@ugd.edu.mk

Апстракт

Целта на оваа емпириска студија е да ги истражи и анализира детерминантите кои влијаат на ликвидноста на комерцијалните банки во Република Северна Македонија. За оваа цел зедовме примерок на 14 од вкупно 15 банки, кои го сочинуваат македонскиот банкарски сектор. Податоците се земени од ревидираните финансиски извештаи на комерцијалните банки, за периодот 2013-2018 година. За целите на истражувањето ги користиме следните банкарски специфични варијабли: профитабилноста на банките, вкупните кредити во однос на вкупните средства, вкупните депозити, валутниот ризик, ликвидносниот ризик и кредитниот ризик.

Резултатите од оваа студија се значајни за кредитните менаџери, за регулаторите, како и за научниците, во смисла на олеснување на комерцијалните банки да се справат со ликвидносните промени и да најдат рамнотежа помеѓу ликвидноста и профитабилноста на банките.

Клучни зборови: комерцијални банки, ликвидност, профитабилност, кредитен ризик, валутен ризик, ликвидносен ризик.

Determinants of commercial banks liquidity in the Republic of North Macedonia

Assoc.Prof. Vesna Georgieva Svrtinov,¹ Assoc.Prof. Olivera Gjorgieva –Trajkovska,² Assoc.Prof. Blagica Koleva³, Assist.Prof. Vlatko Paceskovski⁴

¹“Goce Delcev” University, Stip, Macedonia
vesna.svrtinov@ugd.edu.mk

²“Goce Delcev” University, Stip, Macedonia
olivera.trajkovska @ugd.edu.mk

³“Goce Delcev” University, Stip, Macedonia
blagica.koleva @ugd.edu.mk

⁴“Goce Delcev” University, Stip, Macedonia
vlatko.paceskovski @ugd.edu.mk

Abstract

This study empirically investigates and analyze the determinants of the liquidity of commercial banks in the Republic of North Macedonia. For this purpose we took a sample size of 14 out of 15 banks that make up the Macedonian banking sector. The data are taken from the revised financial statement of commercial banks, for the period 2013-2018. For the aim of the investigation we use the following bank specific variables : banks profitability, total loans to total assets ratio, total deposits, currency risk, liquidity risk and credit risk.

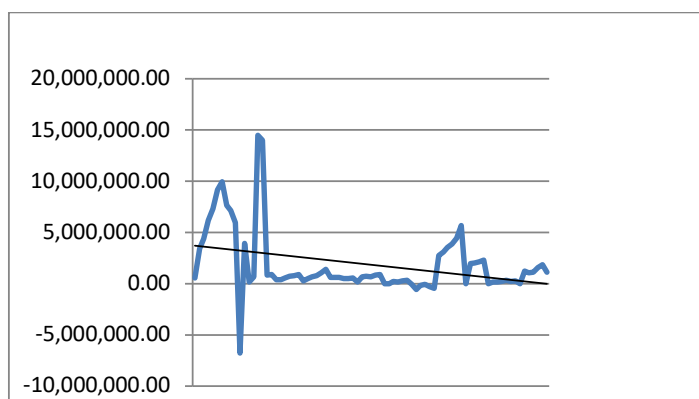
The results of this study are important for credit manger, regulators, as well as scientists, in the sense, that they can facilitate commercial banks to cope with liquidity problems and find the balance between bank liquidity and bank profitability.

Key words: commercial banks, liquidity, profitability, credit risk, currency risk, liquidity risk.

1. Вовед

Комерцијалните банки имаат големо значење во финансискиот систем на секоја земја. Најголема потврда за оваа нивна улога можеби е последната глобална финансиската криза во 2007-08 година. Главната цел на комерцијалните банки е да вршат трансфер на вишокот на средства од суфицитните кон дефицитните економски субјекти, со што се создава рамнотежа и се подобрува економската состојба на земјата. Од големо значење за банките е нивната ликвидност, т.е. тие треба да располагаат со доволно средства за да ги исплатат краткорочните побарувања на штедачите и нивните краткорочни деловни обврски. Во спротивно, доколку банките не можат да ги задоволат барањата на штедачите, можно е да се случи депонентите масовно да почнат да ги повлекуваат средствата поради намалената доверба во банката, што ќе предизвика ликвидносни шокови и следствено можност за стечај или ликвидација на банката. Базелскиот комитет за банкарска супервизија, во рамките на стандардот Базел 3 [1] особено ја истакнува важноста за одржувањето на ликвидни средства. Доколку земјата се соочи со рецесија, банките со повеќе ликвидни средства имаат подобри шанси за преживување, отколку оние банки со помалку ликвидни средства. Постојат различни студии кои ја испитуваат ликвидноста на банките и нејзините детерминанти. Во овој труд ќе ја анализираме улогата и влијанието на одделни детерминанти кои можат да влијаат на ликвидноста на комерцијалните банки на Република Северна Македонија.

Најпрво на Графиконот 1 ја прикажуваме ликвидноста, мерена како однос помеѓу вкупните кредити и вкупните депозити, за 14 комерцијални банки.



Графикон 1: Ликвидност на комерцијалните банки на Република Северна Македонија за период 2013-2018 година
Graph 1: Commercial banks liquidity in the Republic of North Macedonia in the period 2013-2018

Извор: сопствени пресметки на авторите

Како што можеме да видиме од тренд линијата на графиконот претставен погоре, ликвидноста за време на разгледуваниот период има тенденција на опаѓање. Сепак, во првите години на анализираниот период можеме да забележиме изразено циклично движење.

Останатиот дел од трудот е поделен на следниов начин: Во вториот дел од трудот ги објаснуваме податоците и методологијата кои се користени за да се направи анализата. Емпириските резултати се претставени во третиот дел и во последниот дел се дава заклучок од направената анализа.

2. Податоци и методологија

Како зависна варијабла ја користиме ликвидноста на банката, а како независни варијабли, кои се детерминанти и за кои поаѓајќи од теоријата и истражувањата претпоставуваме дека ќе влијаат на ликвидноста ги користиме следниве: профитабилноста на банката, вкупните кредити во однос на вкупните средства, вкупните депозити, кредитниот ризик, валутниот ризик и ликвидносниот ризик. Подолу ги прикажуваме варијаблите и нивниот опис.

Варијаби	Опис на варијаблите
Ликвидност на банката	Сооднос на вкупните кредити во вкупните депозити
Профитабилност на банката	Сооднос на нето приходот во вкупните средства
Вкупно кредити во однос на вкупни средства	Сооднос на вкупните кредити во вкупната актива на банката
Вкупни депозити	Вкупен износ на депозити на 14 комерцијални банки во Република Северна Македонија
Валутен ризик	Мерен како разлика помеѓу средствата и обврските чувствителни на валутен ризик
Кредитен ризик	Вкупен сметководствен износ на побарувањата со кредитен ризик намалени за исправка на вредноста и посебната резерва
Ликвидносен ризик	Мерен како разлика помеѓу средствата и обврските чувствителни на ликвидносен ризик

Очекуваните резултати согласно теоријата и научните истражувања ќе ги прикажеме преку хипотезите подолу во текстот.

- X1: Профитабилноста на банката има негативно и значајно влијание врз ликвидноста на банката;
X2: Односот помеѓу вкупните кредити и вкупните средства има негативно и значајно влијание врз ликвидноста на банката;
X3: Вкупните депозити имаат позитивно и значајно влијание врз ликвидноста на банката;
X4: Валутниот ризик има позитивно/негативно и значајно влијание врз ликвидноста на банката;
X5: Кредитниот ризик има негативно и значајно влијание врз ликвидноста на банката;
X6: Ликвидносниот ризик има негативно и значајно влијание врз ликвидноста на банката.

Со цел емпириски да ја испитае корелацијата претставена преку хипотезите погоре, користиме панел регресивен модел претставен со равенката подолу:

$$BL_{it} = \alpha + B_1 BP_{it} + B_2 LA_{it} + B_3 D_{it} + B_4 CrR_{it} + B_5 CuR_{it} + B_6 LR_{it} \quad (1)$$

Каде што:

BL= ликвидност на банката,

α = константа,

$B_{1,2,3,4,5,6}$ = коефициенти,

BP = профитабилност на банката,

LA = вкупно кредити во вкупна актива,

D = вкупни депозити,

CrR= кредитен ризик,

CuR = валутен ризик,

LR = ликвидносен ризик,

i = комерцијални банки,

t = време (години).

3. Емпириска анализа и резултати

Во овој дел се претставени резултатите од анализата. Најпрво, дескриптивната статистика на варијаблите е прикажана во Табелата 1. Потоа, во Табелата 2 ги презентираме резултатите од нашиот модел. И, на крајот, коефициентот на корелација меѓу зависната варијабла и независните варијабли ги прикажуваме во Табелата 3.

Табела 1: Дескриптивна статистика на варијабите

Table1: Descriptive statistics of the variables

	BL	BP	CrR	CuR	LR	D	LA
Средна вредност	79.03310	0.511660	267780270	1992567.	1496980.	19784698	59.81097
Медијана	77.53099	0.599985	10379245	831164.0	307001.0	9287581.	59.40866
Максимум	115.0310	2.805002	1.15E+08	14480927	14480927	99036735	77.28828
Минимум	46.85831	-6.661713	1744398.	-6775105	-3497802	1405081.	29.31957
Стандардна девијација	15.74119	1.236436	29630454	3784958.	3784958	23778701	8.755610

Извор: сопствени пресметки на авторите

Во табелата погоре можеме да ги видиме вредностите на средната вредност, минималните и максималните износи на варијаблите и нивната стандардна девијација. Знаеме дека доколку стандардната девијација е ниска, варијаблата е блиску до средната или очекуваната вредност. Обратно е доколку стандардната девијација е висока. За да испитае колку нашите варијабли отстапуваат од средната вредност, го користиме коефициентот на корелација меѓу стандардната девијација и средната вредност. Доколку овој коефициент е поголем или еднаков на 1 постои висока варијација, доколку пак е помал од 1 отстапувањето од средната вредност е ниско.

Во нашиот случај, мало отстапување од средната вредност имаат варијаблите: банкарска ликвидност, валутен ризик и вкупно кредити во однос на вкупни средства, т.е. овие варијабли имаат коефициент помал од единица, додека варијаблите: профитабилност на банките, кредитен ризик, ликвидносен ризик и вкупни депозити, имаат поголема дисперзија од нивната средна вредност, т.е. коефициент поголем од единица.

На следната табела се претставени коефициентите на објаснувачките варијабли и нивната статистичка значајност.

Табела 2: Статистичка значајност на варијаблите кои влијаат на ликвидноста на банките

Table 2: Statistical significance of the variables which influence banks liquidity

Варијабли	Коефициенти
BP	1.758376**
LA	1.333640***
D	- 2.53E- 07***
CrR	1.17E- 07
CuR	0.0216**
LR	- 5.45E- 07*

1

Како што можеме да забележиме од табелата, сите варијабли кои ја детерминираат ликвидноста на комерцијалните банки во Република Северна Македонија се статистички значајни освен кредитниот ризик.

Сепак, одредени коефициенти, не соодветствуваат со нашите очекувања и економската теорија. Резултатот од нашето испитување покажува дека банкарската профитабилност е позитивно корелирана со банкарската ликвидност. Постојат многу испитувања и различни теории кои ја докажуваат врската помеѓу ликвидноста и профитабилноста на банките. Најголем дел од нив потврдуваат дека одржувањето на високо ниво на ликвидност е обично скапо за банките, што значи дека повеќе ликвидност значи намалување на профитабилноста на банките. Држењето на повеќе ликвидни средства во активата на банките и повеќе капитал, ги намалува кредитните пласмани на банките, со што се намалува и нивната профитабилност. Во нашиот случај имаме позитивен знак на коефициентот, што значи дека доколку профитабилноста се зголеми ќе се зголеми и ликвидноста на банката и обратно. Слична ситуација имаме и кога ја испитуваме врската меѓу вкупните кредити во однос на вкупната актива, бидејќи доколку се зголемува процентот на кредити во однос на вкупните средства, постои можност ликвидноста на банката да се намали, особено имајќи предвид дека дел од нив можат да станат и лоши пласмани, што негативно ќе влијае на ликвидноста.

Коефициентот на вкупните депозити е статистички значаен и е во очекувана насока, имајќи предвид дека поголемиот износ на депозити ќе ја зголеми ликвидноста на банката, особено ако станува збор за краткорочни депозити или депозити по видување.

Кредитниот ризик, неможноста на банката да ги наплати побарувањата од заемобарателите во целост и во договорен рок ќе предизвика намалување на готовината, со што се намалува ликвидноста на банката. Доколку депонентите увидат дека банката се наоѓа во ризик на ликвидност тие ќе почнат масовно да ги повлекуваат своите депозити, што уште повеќе ќе ја намали нејзината ликвидност. Сепак, во нашата анализа

¹ *** significance of 1 %

** significance of 5 %

*significance of 10 %

не добивме статистички значаен показател за да ја објасниме врската помеѓу кредитниот ризик и ликвидноста на нашите комерцијални банки.

Постојат голем број истражувања кои анализираат дали валутниот ризик и ликвидноста се поврзани и дали нивната релација е позитивна или негативна. Средствата и обврските на банката се тесно поврзани, особено кога станува збор за неможност за исплата на обврските од страна на заемопримателот и во случај на масовни повлекувања на депозити од страна на штедачите [2] [3]. Последната финансиска криза ги поддржа овие теоретски и емпириски резултати, дека поголемиот дел од неуспесите на комерцијалните банки беа делумно предизвикани од страна на заедничкото влијание на ниската ликвидност и валутниот ризик. Секоја неосигурана позиција во одредена валута, заедно со несигурноста во врска со ликвидносни потреби на банката може да предизвика паника и следствено повлекување на депозити. Врз основа на тоа, ликвидноста на банката и валутниот ризик се смета дека се позитивно поврзани и заеднички можат да придонесат за нестабилност на банката [4] [5].

Последниот показател се однесува на ликвидносниот ризик. Ликвидноста во нашиот случај ја мериме како однос меѓу вкупните заеми и вкупните депозити, додека ликвидносниот ризик како разлика меѓу средствата и обврските на банката кои се чувствителни на ликвидносен ризик. Логично е објаснувањето дека меѓу нив постои негативна корелација. Коефициентот добиен од нашата анализа е статистички значаен и потврдува дека кога ликвидносниот ризик се зголемува, ликвидноста на банката се намалува и обратно.

На табелата подолу претставена е корелациона матрица на коефициентите кои од нашиот модел се покажаа како статистички значајни.

Табела 4: Корелациона матрица

Table 4: Correlation matrix

Ликвидност	1					
Ликвидносен ризик	- 0.060294 9	1				
Валутен ризик	0.112010 7	0.647862 5	1			
Вкупни кредити во вкупна актива	0.832552 7	- 0.047389 4	0.0587064 81	1		
Вкупни депозити	- 0.234581 3	0.264638 4	0.4111066 88	- 0.19096 4	1	
Профитабилност	0.308482 1	0.210189 7	0.2272778 4	0.26784 9	0.31501 05	1

Извор: Сопствени пресметки на авторите

Вредноста на корелацијата се движи помеѓу -1 до +1 при што:

- 0,-0,19 = многу слаба корелација,
- 0,20-0,30 = слаба корелација,
- 0,40-0,59 = умерена корелација,
- 0,60-0,79 = силна корелација,
- 0,80-1,00 = многу силна корелација [6].

Од корелационата матрица можеме да потврдиме дека ликвидносниот ризик и валутниот ризик имаат многу слаба корелација, вкупните депозити и профитабилноста слаба корелација, додека вкупните кредити во однос на вкупната актива многу силна корелација со ликвидноста на банките.

Заклучок

Во овој труд ги испитуваме детерминантите кои влијаат на ликвидноста на комерцијалните банки во Република Северна Македонија. При тоа, ги користиме следниве специфични банкарски детерминанти: профитабилноста на банката, вкупните заеми во однос на вкупната актива, вкупните депозити, кредитниот ризик, валутниот ризик и ликвидносниот ризик. Во анализата се вклучени 14 од 15 комерцијални банки, кои го сочинуваат банкарскиот систем во нашата земја. Податоците се земени од ревидираните финансиски извештаи на банките за период 2013-2018 година. При анализата користиме панел регресионен модел, при што утврдуваме дека сите варијабли кои ја детерминираат ликвидноста на комерцијалните банки се статистички значајни, освен кредитниот ризик. Сепак, насоката на одредени коефициенти отстапува од првичните очекувања и хипотезите кои ги поставивме во трудот. Така, резултатите покажуваат дека банкарската профитабилност и вкупните кредити во однос на вкупната актива се позитивно корелирани со банкарската ликвидност, што отстапува од економската теорија. Теоретските и емпириските истражувања имаат различно гледиште во однос на корелацијата меѓу ликвидносниот и валутниот ризик, при што некои од нив потврдуваат позитивна, а некои негативна корелација. Во нашиот случај, нивната врска е статистички значајна и покажува позитивна корелираност. Во однос на вкупните депозити и ликвидноста, корелацијата е во очекувана насока, имајќи предвид дека поголемиот износ на депозити ќе ја зголеми ликвидноста на банката, особено доколку станува збор за краткорочни депозити и депозити по видување. Исто така, во очекувана насока е и врската меѓу ликвидноста и ликвидносниот ризик, при што тие се инверзно корелирани. Од направената анализа не најдовме статистички значајна врска помеѓу кредитниот ризик и ликвидноста, иако коефициентот е во очекувана насока, т.е. доколку се зголеми кредитниот ризик ќе се намали ликвидноста и обратно.

Ваквите одредени отстапувања од теоретските и емпириските истражувања претпоставуваме дека се должат на нашата панел анализа, која ги вклучува сите комерцијални банки, со исклучок на Развојната банка на Северна Македонија АД Скопје, а треба да имаме предвид дека постојат големи разлики меѓу одделни банки во однос на вкупната актива и пасива и остварениот профит.

Користена литература:

- [1] [1] Basel Committee. (2010). Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Basel Committee on Banking Supervision, Basel. <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>;
- [2] [2] Bryant, J. (1980). A model of reserves, bank runs, and deposit insurance: *Journal of Banking & Finance*, vol. 4, issue 4;
- [3] [3] Diamond, D. W. and Dybig, P. H. (1983). Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity: *The Journal of Political Economy*, Vol. 91, No. 3;
- [4] [4] Samartín, M. (2003). Should bank runs be prevented?: *Journal of Banking & Finance* 27(5);
- [5] [5] Iyer, R. and Puri, M. (2012). Understanding Bank Runs: The Importance of Depositor-Bank Relationships and Networks; *American Economic Review* Vol. 102 No. 4;
- [6] [6] Evans, J. D. (1996). Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences. Brooks/Cole Publishing, Pacific Grove.