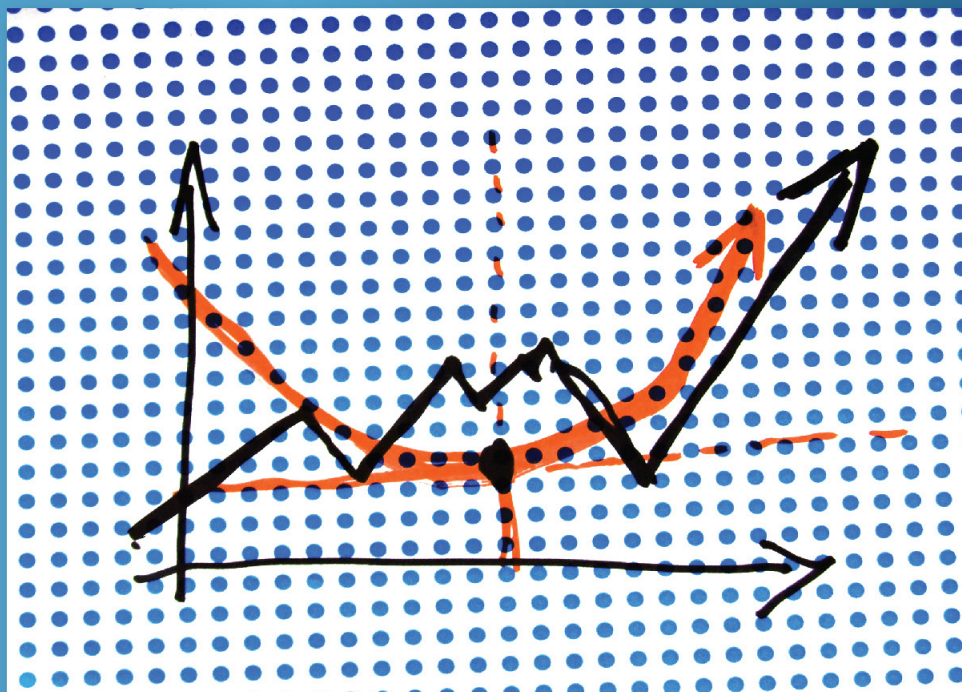


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-7628

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2018 YEARBOOK



ГОДИНА 10

VOLUME XVI

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

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

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2018**

YEARBOOK

ГОДИНА 10

VOLUME XVI

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



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

За издавачот:
Проф. д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

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

Редакциски одбор Editorial staff

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

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

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

Јазично уредување Language editor

Вангелија Цавкова Vangelija Cavkova
(македонски јазик) (Macedonian)

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров Slave Dimitrov
Благој Михов Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

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



**СОДРЖИНА
CONTENT**

Проф. д-р Трајко Мицески, Лилјана Катранџиева УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ, КАКО НЕОПХОДНОСТ ЗА УСПЕХ, ВО СОВРЕМЕНОТО РАБОТЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СУБЈЕКТИ СО ФОКУС НА БАНКАРСКИОТ СЕКТОР	7
Љупка Николовска, Проф. д-р Трајко Мицески ЛИДЕРОТ КАКО ПРИМЕР НА ОДНЕСУВАЊЕ И КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА	25
Надежда Божинова, Проф. д-р Трајко Мицески УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЗНАЕЊЕ ВО СТРАТЕГИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ И ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ	49
Наташа Ицева, Проф. д-р Трајко Мицески ОСОЗНАВАЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО ПРЕЧКИТЕ ВО ДЕЛОВНАТА КОМУНИКАЦИЈА	65
Проф. д-р Круме Николоски, Доц. д-р Влатко Пачешкоски СИНТЕЗА НА НОВАТА ИНСТИТУЦИОНАЛНА ЕКОНОМИЈА: ПРЕГЛЕД НА НЕКОИ ВИДУВАЊА ОД ТВОРЕШТВОТО НА ДАГЛАС НОРТ	85
Проф. д-р Круме Николоски, Доц. д-р Влатко Пачешкоски ЕКОНОМИЈА И БИЗНИС: ОДНОСИ, КОНФЛИКТИ И АКТИВНОСТИ	89
Жупан Мартиновски, Проф. д-р Круме Николоски МАРКЕТИНГОТ НА СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ КАКО КОМПЛЕМЕНТАРНА АКТИВНОСТ ОД МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА	93
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Доц. д-р Благица Колева УПРАВУВАЊЕ СО ГОТОВИНСКИТЕ ТЕКОВИ НА КОМПАНИЈАТА	101
Ана Тодосиевска, Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска ПРИМЕНА НА ФИНАНСИСКАТА АНАЛИЗА ВО ОЦЕНКА НА КРЕДИТНАТА СПОСОБНОСТ НА КОМПАНИИТЕ	111





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. Голема желба да се твори како придонес во унапредување на високообразовните и истражувачките процеси во Република Македонија, беше преточена во тековни активности на едукација и забележување на добиените сознанија и размислувања во пишани текстови на разновидни трудови. Се разбира, сето ова е во согласност со глобализацијата и евроинтеграцијата и нивните процеси на постојана примена на усвоените светски европски приоди и стандарди во научно-образовниот процес за обезбедување на квалитетно образование за нашите студенти.

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

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

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

УГД, Економски факултет- Штип,
22 Мај 2018 година

Декан
Проф. д-р Трајко Мицески





УДК: 005.96:303.725.3]:336.71 005.96.01

УЛОГАТА НА МЕНАџМЕНТОТ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ, КАКО НЕОПХОДНОСТ ЗА УСПЕХ, ВО СОВРЕМЕНОТО РАБОТЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СУБЈЕКТИ СО ФОКУС НА БАНКАРСКИОТ СЕКТОР

Трајко Мицески¹, Лилјана Катранџиева²

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

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

Апстракт

Во современото работење на организациските субјекти, улогата на менаџментот на човечки ресурси за обука и развој на вработените е многу изразена. Всушност, менаџментот на човечки ресурси мора да преферира стратегиски пристап на управување со вработените, особено на нивното оспособување за остварување на нејзините цели.

Личностите кои поседуваат знаење, вештини, мотивација и други способности претставува највредниот капитал кој на организацијата или институцијата ѝ осигуруваат конкурентска предност и профитабилно работење.

Улогата на менаџментот на човечки ресурси се согледува во тоа што со правилно организирани активности да и овозможи на организацијата да распоредува вистинските луѓе на вистинско место, да им овозможи усовршување и напредок, правилно мотивирање и наградување и со правилно организирање да оствари добри резултати на организацијата.

Клучни зборови: менаџмент, човечки ресурси, значење, обука, оспособување.

THE ROLE OF MANAGEMENT TRAINING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES AS A NECESSITY FOR SUCCESS IN THE MODERN WORK OF THE ORGANIZATIONAL ENTITIES WITH A FOCUS ON THE BANKING SECTOR

Trajko Miceski¹ Liljana Katrandzieva²

¹ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
trajko.miceski@ugd.edu.mk

² Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
liljanakatrandzieva@yahoo.com

Abstract

In the modern work of organizational entities, the role of human resources management for training and employee development is quite pronounced. In fact, human resources management must prefer a strategic approach to employee management, especially in their empowerment to achieve its goals.

¹ [1] Ines Jambrek, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski factor, motivacija zaposlenika kako najbitniji čimbenici uspjehnosti poslovanja poduzeća, 2008 Zagreb.

² Bernadin, J. H., Russell, J. E., 1998, Human Resource Management An Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill; Greenhouse, J. H., 1987, Career Management, Hinsdale, III; The Dryden Press; Feldman, D. C., 1988, Managing Careers in Organizational Behavior, 5th ed., St Paul, Minn: West.



Persons who possess knowledge, skills, motivation and other abilities are the most valuable capital that the organization or institution ensure competitive advantage and profitable operation. The role of human resource management is perceived in the fact that with properly organized activities it enables the organization to deploy the right people to the right place, enable them to perfect and progress, properly motivate and reward and properly organize to achieve good results of the organization.

Key words: management, human resources, meaning, training, empowerment.

1. Вовед

Успехот на една организација зависи од успешното управување со човечките ресурси кои се најскапите и најсложените ресурси на организацијата. Успешното управување со овие ресурси се рефлектира на стратемскиот организациски успех.

Управувањето со човечки ресурси е сложена активност која од менаџерот бара поседување на повеќе знаења и способности отколку кога се работи за други ресурси.

Менаџерите на човечките ресурси имаат задача да откријат, оспособуваат, развиваат, ги мотивираат и мобилизираат човечките потенцијали за реализација на целите на организацијата.

На менаџерот на човечки ресурси во организацијата му е должност да ги согледа и неутрализира или да ги намали негативните особини, да ги препознае позитивните особини кај вработените и да ги насочи и активира на вистински начин.

Во трудот ќе се согледа значењето на менаџментот на човечките ресурси, а особено ќе се потенцира значењето на обуката и развојот на човечките ресурси.

Поимирање на менаџментот на човечки ресурси

Управувањето на луѓето како најзначаен ресурс на претпријатието, е многу сложен и повеќедимензионален процес. Не е лесно да се управува со луѓето и нивното однесување. Во тој процес постојат одредени правила на однесување, менаџментот не смее да робува на стереотипите поради тоа што човечкото однесување е многу непредвидливо. Секој човек е посебна личност, а секоја организација зборува за себе.

Она што се применува во едно претпријатие не се применува во друго, она што дава добри резултати во една компанија не дава во друга, она што е добредојдено во еден момент не е во друг, и слично. Освен стандардните и вообичаените правила мора да се направат и осмислат правила прилагодени на конкретни луѓе и организации. За да се успее во тоа, треба да се навлезе во човечката душа за потполно да се отслика потребата, навиката, интересите и очекувањето на поединците и групи.

Управувањето со човечките ресурси подразбира водење, односно насочување на луѓето во претпријатието. Основните постулати на кои тоа управување се заснова се: мотивацијата за работа, организационата социјализација, организациона култура, односите помеѓу поединците, односите помеѓу поединецот и групата и односите помеѓу групата и претпријатието. Како управувањето со човечки ресурси постојано се менува и унапредува, така во него настануваат големи промени. Односите на надреденост и подреденост, негувани илјадници години, полека но сигурно им отстапуваат место на соработка и креативно решавање на поставените цели, покренувајќи интегритет и иницијатива на вработениот на поголемо ниво.

Управувањето со човечки ресурси се темели на кадровската политика и нејзиното соодветно реализирање. Тое е процес кој ги обединува „активностите на планирање и развој, изборот и распределбата, вреднување и наградување, замена, пензионирање и отпуштање, одморот и рекреацијата“³.

Луѓето со своите знаења, вештини и креативност се незаменлив реализатор на успешноста на секое претпријатие, или тоа би требало да биде. Затоа во менаџментот им се посветува посебно внимание, па дури и се развива посебна научна дисциплина за нив, наречена Менаџмент на човечки ресурси.

Менаџментот на човековите ресурси е дел од науката за организација, поточно дел од науката за менаџмент, кој што се занимава со проучување на аспектите на вработеноста, ангажирањето,

³ Рики В. Грифин, „Основи на менаџментот“, А & М Универзитет во Тексас, 1996.



мобилизацијата, ефектуирањето, мотивирањето, комуникацијата и со сите други аспекти поврзани со развојот на човечките ресурси во организацијата⁴.

Во исто време, менаџментот на човековите ресурси е и важна управувачка функција во организацијата, која последните години се соочува со бројни предизвици по глобализацијата, брзите технолошки промени, промени во демографската структура, и сл.

Значењето на менаџментот на човечки ресурси

Човечките ресурси и нивниот потенцијал се фактор на успехот во организацијата. Овие ресурси имаат пресудно значење за остварување на проектираните цели на организацијата. Специфичноста на човечките ресурси се согледува во следново⁵:

- Тие претставуваат хармонична целина од умствени и физички способности;
- Човечкиот колектив постигнува многу повисоки резултати отколку поединечно остварениот резултат;
- Резултатите зависат од мотивацијата и однесувањето на вработените;
- Единствено човекот може да проектира визија, стратегија и да има идеи;
- Поединечни знаења и квалитети претставуваат посебен потенцијал на организацијата;
- Човечките ресурси имаат долгорочно влијание на работењето на организацијата⁶;
- Човечките ресурси имаат способност за самообновување и развој;
- Човечки ресурси се поврзани со сите функции во организацијата и вложувањето во овие ресурси е поисплатливо отколку вложување во кои било ресурси⁷.

Менаџерите на човечки ресурси имаат задача да откријат, развиваат и да ги покренуваат човечките потенцијали за реализација на целите на организацијата, а тоа да не претставува фрустрација на вработените, туку особено задоволство. Постои голема веројатност поединец во одредена ситуација и во одредени околности да се однесува на одреден начин, па затоа пожелно е да се осигураат таквите околности.

Современи тенденции на управување со човечките ресурси

Современите приоди на управување со човечките ресурси не се само фокусирани на економски вредности, туку повеќе се фокусирани на хуманистички аспекти, остварувајќи перспектива за понатамошна хуманизација во производниот однос. Строгите односи на хиерархијата сè повеќе се заменуваат со односот на соработка и заедничка работа на остварените утврдени цели.

Работата на тој начин се доживува како креативен процес. Такво чувство создава задоволство и развива мотиви за повеќе ангажирање во работата, што е еден од најзначајните цели во управувањето со кадровската политика. Кога на тоа ќе се додаде и политиката на адекватно наградување и стимулирање на добриот учинок, не е тешко да се заклучи со колкава волја и елан работниците се подготвени за работа.

Управувањето со луѓето и нивното однесување во процесот на работа е голем одговорен и динамичен процес, во кој организацијата помага да се дојде до луѓе со многу желбени способности, квалитет и потенцијал, а менаџментот да делува на однесувањето на поединци и групи да обезбеди остварување на повисоки резултати⁸. Успешното управување со човечките ресурси помага за секое работно место да се обезбеди способен и одговорен кадар и од секој поединец и група се извлече максимален резултат. Затоа се вели дека управувањето со кадрите претставува постојана активност. Тоа е посебна управувачка активност која најкратко речено се занимава со економски аспекти на човечки фактори во процесот на работа.

Процесот на управување со човечки ресурси подразбира одговорни мерки и активности во кои учествуваат две страни. На едната страна се оние кои управуваат, а на другата оние кои се управувани, т.е.

⁴ Miller, F. B., Coghill, M.A., 1964, "Sex and the personnel manager", *Industrial and Labor Relations Review*, 18 (1): 32-44.

⁵ Проф. Др Миће Јовановиќ – Божовиќ, др. Живка Кулиќ, др. Татјана Цветковски, *Мегатренд Универзитет Примењених наука*, 2004, Београд, 23.

⁶ <http://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>

⁷ Ines Jambrek, *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski factor, motivacija zaposlenika kako najbitniji čimbenici uspjehnosti poslovanja poduzeća*, 2008 Zagreb, 1189.

⁸ Рики В. Грифин, „Основи на менаџментот“, А & М Универзитет во Тексас, 1996.



вработените. И од двете страни се цели, своите потенцијали да ги насочат во правец на остварување на целите на организацијата⁹.

Управувањето со човечките ресурси во практична смисла подразбира користење на мерки и активности процесите и постапките на планирање, регрутирање, селекција, социјализација, обука и усовршување, оценка на учинокот, унапредување, преместување, отпуштање и пензионирање на кадровските ресурси, нивно соодветно оспособување и мотивирање за постигнување на соодветни резултати и поставените цели на организацијата. Во теориска смисла, управување со човечки ресурси означува научна област, која ги проучува наведените мерки и активности. Резултатите на научните истражувања за управување со човечките ресурси, модели на управување, управувачки мерки и активности, управувачките процеси, мотивацијата за работа, тимски и традиционален начин на работа, современи и традиционални облици на управување со позитивни, негативни, споредбените искуства, организациони култури и клими, однесувањето на поединци и групи, образовани луѓе и организации, кадровски политики, лидерство, поврзаност во кадровскиот и технолошкиот развој и сл., од големо значење не се само за менаџментот на организацијата, туку и за општеството. Научната мисла за управување на човечките ресурси, придонесува за зголемување на продуктивноста, работата и остварување на економски прогрес, а во одредена смисла и понатамошна хуманизација на производните односи.

Активностите кои се превземаат во процесот на планирање, регрутирање и селекција помагаат во организациите правовремено и на задоволителен начин да го потполнуваат работното место. Станува збор за активноста која се превзема до донесувањето на конечната одлука за примање во работен однос на недоволен кадар. Активностите кои подоцна се преземаат (во процесот, односно постапката на социјализација, обука за оценување на учинокот, утврдување на надомест и евентуални стимулации, унапредување, преместување, одржување дисциплина, деградација, отпуштање, пензионирање и слично) припаѓаат во домен на водење на кадровските служби. За целосно разбирање на управувачкиот процес значајни се и односите кои се во сферата на колективното приговарање.

Менаџментот на човечките ресурси подразбира примена на соодветните правила, а во одделни ситуации почитување на утврдените процедури. Најголем дел од тие правила се применува со таква преземена мерка и активност во сферата на кадровската политика. Еден од основните принципи на кадровската политика е да прави човекот да биде на вистинското место. За тој принцип да дојде до полн израз, мора да се овозможат услови за зголемена кокуренција, без кои нема прогрес.

Конкуренцијата зајакнува, мотивира и инспирира. Оној што е сигурен во себе и во своите способности нема причина да се плаши. Конкуренцијата помага секој работник да дојде до работното место кое реално му припаѓа.

За потполно согледување на процесот на управување со луѓето во претпријатието, од голема важност се познати позитивни искуства за понатамошниот развој на научната мисла, менаџментот и развојот на човечкиот потенцијал¹⁰.

Со поврзувањето на теоријата и праксата, односно теоретските достигнувања и практичните искуства, се постигнуваат најдобри резултати.

Фактори кои влијаат на управување со човечки ресурси

Во сите аспекти постојат фактори кои влијаат работите да се извршуваат на еден или друг начин, па така и во организациите постојат одредени фактори кои влијаат на одредени ситуации. На управувањето на човечки ресурси влијаат одредени фактори кои можат да се поделат на *внатрешни* и *надворешни*.

Од *внатрешни* фактори позначајни се¹¹:

- Управување;
- Големина на организацијата;
- Вид на дејност и технолошка опрема;
- Организацииска култура.

⁹ C. C. Lundberg, & E. Enz, 1993, A Framework for student preparation, Xase Research, Journal, 13.

¹⁰ F. Boxker, 1987, Is case teaching more effective than le teaching in business an administration. An Exploratory analysis, Interfaces.

¹¹<http://yourbusiness.azcentral.com>, internal-factors-consider-human-resources-planning-14978.html



Управување – Менаџерите со нивните вредности и знаења се од пресудно значење на целата организација и нејзиното деловно однесување, изборот на стратегија, локација на ресурсите и слично.

Големина на организацијата – Независно од големината на организацијата, секогаш се присутни проблеми кои се однесуваат на луѓето. Треба да се изврши избор на вработени, да се посвети внимание на нивно понатамошно усовршување, обука, набљудување на нивниот успех во работата, мотивирање, наградување и друго. За жал, помалите организации често немаат добар стручен кадар со менаџерски способности, па затоа таквата организација се соочува со таквите тешкотии. Колку организацијата е поголема, толку функцијата на човечки ресурси подобро е разработена и има поголема стручна и организациска инфраструктура. Кај малите организации неопходно е сеопфатно образование на клучните луѓе за човечки ресурси како би се избегнала потребата од специјализирани надворешни институции.

Вид на дејности и технолошка опрема – Колку дејноста на организацијата е посложена и тешка, толку повеќе е поразвиено управувањето со човечки ресурси, а проблемот со обезбедување, селекција и развој на човечки ресурси позначаен. Организациите како и луѓето имаат свој процес на настанување и животен циклус во кој поминуваат низ различни етапи. Во раната фаза на настанување на организацијата неопходно е привлекување најдобри стручни лица и таленти заради осигурување на квалитетен кадар. Исто така треба да се создаде опкружување и механизам за употреба и имплементација на нивните идеи и да доведе до зголемување на општото ниво на бизнис. Подоцна, кога зборуваме за развиена организација, треба да се осигура доток на нови луѓе и идеи за да се покрене нов развоен циклус на организацијата. Организациите треба често да се обновуваат и реструктурираат за да опстанат.

*Организациска култура*¹² – На организациската култура влијае и култура на одредено општество кое обезбедува широка рамка за нејзиното формирање. Истовремено, постојат важни разлики во организациските култури на компаниите во исто општество затоа што тие изразуваат специфични вредности (работни и социјални) насочени кон постигнување на организациските цели.

Од *надворешни* фактори посебно значајни се¹³:

- Култура на организациите;
- Институционални фактори;
- Економски систем;
- Пазар на труд.

Култура на организациите како еден од фактори кои влијаат на управување со човечки ресурси, специфична е пред сè поради својата разновидност. Менаџерите во целиот свет се занимаваат со управување, но не на ист начин

Институционални фактори – Овие фактори се однесуваат на низата закони и подзаконски акти со кои се уредуваат различни аспекти на работењето.

Економски систем – Се определува со основната положба и односите помеѓу економските субјекти и актерите на економската активност, општите економски услови и глобалните економски критериуми поврзани со бизнис однесување и успех на компанијата.

Пазар на труд – Ова е посебно важен и влијателен фактор за управувањето со човечките ресурси. Секако треба да се спомене „одлив на мозоци“ од неразвиените во развиените земји. Поефтино е да се обезбеди висококвалитетен кадар од неразвиените земји кои често немаат ништо полошо образование, за разлика од развиените земји, а таквиот висококвалитетен кадар од неразвиените земји ретко одбива добри понуди затоа што истите не може да ги добие во сопствената земја. Она што е клучен фактор во борбата за опстанок на пазарот е целта да се осигура што поквалитетен, способен, стручен и високомотивиран кадар, и истиот да се задржи.

Општ тренд е намалување на потребата за неквалификувана работна сила, а зголемување на потребата за стручен, високообразован кадар.

¹²<http://smallbusiness.chron.com/internal-factors-consider-human-resource-planning-60960.html>

¹³www.blogging4jobs.com/hr/4-external-factors-that-affect-human-resource-management/



Потребата на обука на човечките ресурси

Обука или тренинг на вработените подразбира промена во специфични знаења, способности, вештини, однесување и ставови на вработените со цел да се подготват за поквалитетно извршување на работните задачи.

Програмата за обука може да биде организирана на ниво на поединец, одделение, сектор или на ниво на организацијата како целина.

Искусните организации добро знаат дека обуката на вработените е инвестиција во кадар, па затоа при планирањето на обука акцент ставаат на оние работни места каде се очекува директен позитивен придонес, т.е. повраток на инвестицијата.

Знаејќи дека клуч за стекнување на конкурентска предност е човечкиот капитал, сè повеќе организации инвестираат во равој на овој капитал, односно во човечки ресурси. Потребата за обука е недостаток на вештини или способност кои можат да се стекнат по пат на обука¹⁴.

Во процесот на планирање на програмата за обука неопходно е да се осигура дека се земени предвид приоритетите на организацијата и обуката да биде прилагодена на организациските цели, а самата обука да се однесува на решавање на постоечките проблеми и да се спроведе на ефикасен и економичен начин.

Ефикасна обука треба да има јасно дефинирана цел, односно да се планира и обезбеди примена на наученото. Успешна обука е онаа со која за краток рок се елиминира кој било дефицит во перформансите на вработените¹⁵.

Целите на обуката треба да бидат формулирани на јасен и недвосмислен начин во писмена форма и да биде дефинирано на кој начин ќе се врши проверка на стекнатите знаења кај вработените, како и јасно дефинирање на цел и посакуван резултат кој организацијата сака да ги постигне со програмата за обука.

Идентификување на потреба за обука

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

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

Идентификувањето на потреба за обука се реализира на неколку нивоа¹⁶:

- *На ниво на организација* – каде што е потребно да се согледаат работните цели на краток и долг рок, како и евентуални фактори кои би можеле да влијаат на нив. Појдовна точка е работната стратегија на организацијата, а потребно е да се согледаат и други фактори, како што се расположливите човечки ресурси, организациска клима, заинтересираност и успешност на вработени и менаџери за обука;

- *На ниво на поединечни работни задачи* – каде е неопходно обезбедување информации од анализа на работно место и податоци за минимално прифатливи стандарди за извршување на конкретна задача;

- *На индивидуално ниво* – каде се извршува на два начина, на основа на разлика помеѓу постоечки и стандардни перформанси или на основа на разлика на постоечки способности и бараните способности и знаења за извршување на конкретна задача;

- *На ниво на специфични групи* – каде се идентификуваат потребите за обука на специфични демографски групи на вработени (жени, мали групи, инвалиди и др.).

¹⁴ <http://www.preduzetnickiservis.rs/obuke-zaposlenih/obuke-zaposlenih/>

¹⁵ Методологија за воведување образование на служителите в државната администрација, Европски социален фонд за инвестиции в хората, 2008, 8.

¹⁶ www.bg-ikonomika.com,



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

Процес на обука и развој на вработените

Поимот обука често се идентификува со развој на вработените. Меѓутоа, треба да правиме разлика помеѓу овие два поими. Под обука, како што веќе наведовме, се подразбира подготовка на вработените за поквалитетно извршување на сегашни работни задачи.

Самиот процес на обука и развој на вработените опфаќа четири фази:

- Анализирање на потребите за обука;
- Дизајнирање на програма за обука;
- Имплементирање на програма за обука;
- Резултати од програма за обука.

За секоја од овие наведени фази, потребно е да се обрне посебно внимание со целосна посветеност.

Констатирање на потреба за обука

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

Потребата за обука постои кога на вработените им недостасува знаење и вештини да ги извршуваат зададените работни задачи на задоволително ниво. Оние кои ја спроведуваат анализата на потребите мораат да имаат јасна слика на проблемите и мораат да ги земат предвид сите решенија, не само обука, пред на менаџментот да предложат можно решение. Професионалците од областа на развој на човечки ресурси треба да знаат дека обуката и другите форми на учење не се лек за сите организациски проблеми¹⁷.

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

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

Развој на вработените

Развојот на вработените се разликува од обуката. При обуката, вработените се оспособуваат (обучуваат) исклучиво за поквалитетно извршување на сегашните работи. При развојот на вработените преку традиционални образовни програми, се проценува развојниот потенцијал, стекнување на работно искуство и социјални инструкции за подготовка за идните барања на сегашните и/или некои нови работни задачи.

Составни елементи за развојот на вработените се и развојот и управувањето со кариерата на вработените.

Поим и дефинирање за развојот на вработените

Развојот на вработените е процес кој што вклучува формално образование, работно искуство, односи со другите луѓе и оценување на личноста и способностите, а кој што му овозможува на вработениот

¹⁷Vladimir Ivanković, Centar za razvoj ljudskih resursa i menadžment MNG Centar, 2010, 18.



да се подготви за идните работни задачи. Бидејќи развојот е ориентиран на иднината, вклучува учење кое не мора да биде во никаква врска со сегашното работно место на вработениот¹⁸.

Фазата Развој на вработените треба да се разликува од фазата Обука на вработените.

Обуката се однесува на оспособување на вработениот да ја извршува сегашната работа, додека развојот на вработените се однесува на оспособување на вработениот за извршување на идни работи и работни задачи, за работа на други работни места кои што се последица на технолошките промени или вкусот на потрошувачите.

Процесот на планирање на развојот на вработените вклучува: идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните цели, дефинирање на активностите неопходни за да се остварат поставените цели, дефинирање на квантитативните индикатори на прогресот во остварување на целите и формулирање на временскиот распоред на активности¹⁹.

Улогата на раководителите е да им помогнат на вработените во процесот на оценување на нивните способности и слабости, интересирања и аспирации, дефинирање на развојните цели, индикатори на мерење на прогресот, да обезбедат услови за развој и континуирано да го оценуваат прогресот на вработените и почитување на дефинираните временските рокови. Меѓутоа, праксата покажува дека процесот на развој на вработените најчесто е резултат на иницијативата на страна на вработените, бидејќи развојниот пристап е заснован на индивидуалните потреби и цели²⁰.

Во развојот на вработените се користат две основни стратегии.

Првата стратегија подразбира развој само на повисоко ниво на менаџментот: топ менаџери, виши менаџери и вработени со изразено голем развоен потенцијал. Средните менаџери, најпогодни за мотивација и надградување на вработените, со овој пристап остануваат исклучени.

Втората стратегија е сеопфатна во пристапот, бидејќи подразбира дека во процесот на развојот се вклучени сите вработени – преку посетување на курсеви во рамките на одредениот индивидуален буџет кој што на секој вработен му стои на располагање..

Најефикасната стратегија за учење треба да ја вклучува индивидуализацијата во пристапот на развојот, давање можност на вработените за избор на целите, начинот на развој и континуирана поддршка од непосредните раководители²¹.

Проценка на развојниот потенцијал на вработените

Оценувањето на развојните потенцијали на вработените подразбира собирање на податоци за однесувањето, способностите и комуникативните способности на вработените и давање повратни информации на вработените за тоа²².

Во процесот за оценување на развојниот потенцијал на вработените се користат различни инструменти, како што се: MBTI-Majer-Brigzov типски индикатор, мерните центри, стандардите за споредување – бенчмаркови и систем за оценување на перформансите „360 степени“. Бидејќи некои од споменатите инструменти се подетално објаснети во другите глави, овде ќе се задржиме подетално на два инструменти: Majers-Brigzov-иот индикатор и стандардите за споредување.

Majers-Brigzov типски индикатор – MBTI, е најпопуларен психолошки тест кој што се користи за потребите на развојот на вработените.

Тестот го сочинуваат повеќе од 100 прашања за тоа како поединецот се чувствува или преферира да се однесува во зададените ситуации. Создавач на тестот е Carl Jung, кој што верувал дека разликите во однесувањето на луѓето произлегуваат од разликите во преференциите на луѓето кон донесувањето на одлуките, собирање информации и инерперсонални способности. MBTI тестот ги идентификува преференциите на поединецот кон:

¹⁸ Поопширно во: London, M., 1989, *Managing the Training Enterprise*, San Francisco: Jossey Bass.

¹⁹ Summers, L., 1994, "A Logical Approach to Development Planning", *Training and Development* 48: 22-31; Peterson, D. B., Hicks, M. D., 1995, *Development First*, Minneapolis MN: Personnel Decisions.

²⁰ Jaffe, D. T., Scott, C. D., 1991, "Career Development for Empowerment in a Changing Work World" во J. M. Kummerow (ed.), *New Directions in Career Planning and the Workplace*, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: 33-60.

²¹ Noe, R. A., 2002, *Employee Training and Development*, 2nd edition, McGraw-Hill.

²² Hollenbeck, G. P., 1991, "What Did Zou Learn in School? Studies of a University Executive Program", *Human Resource Planning*, 14:247-260.



- Енергичноста: интравертност версус²³ екстравертност;
- Собирање информации: разумност версус интуиција;
- Донесување одлуки: мислење версус чувствување;
- Стилот на животот: просудување версус перципирање²⁴.

Првата димензија – енергичност – објаснува од каде човекот ја црпи енергијата и виталноста.

Екстравертните типови на личности, ја црпат енергијата од социјалните контакти, додека интравертните типови на личности, снагата ја црпат од личните размислувања и чувствувања.

Работно искуство

Најголемиот број вработени се развива преку работата и стекнувањето работно искуство²⁵.

Работното искуство ги вклучува социјалните односи, проблемите, барањата, задачите и другите аспекти на работните задачи, со кои што вработените се соочуваат на своето работно место. За да бидат успешни на новото работно место, вработените мора да ги прифатат новите знаења и способности, да ги применат постојните знаења во новите ситуации и да стекнат потполно нови искуства²⁶.

Развојот на менаџерите преку стекнување нови работни искуства првенствено зависи од тоа дали новите работни искуства кај нив предизвикуваат позитивна или негативна реакција. Во условите кога менаџерите во новите работни потреби гледаат предизвик, тогаш тие ќе бидат стимулирани и да учат. И обратно, во услови кога новите предизвици ги плашат, тие кај менаџерите можат да предизвикаат дури и високо ниво на стрес. За сега во литературата е постигната согласност дека сите потреби на работните места, освен различните видови бариери, се во позитивната корелација со учењето²⁷.

Стекнувањето работно искуство влијае на развојот на вработените преку следење на процесот:

- Зголемување на работните задачи – Намалување на степенот на вертикалната специјализација, односно зголемување на степенот на влијание на поединците на работата која што ја извршуваат, како и зголемување на степенот на неговата одговорност: целта е да се зголеми предизвикот на работа;
- Ротирање на работите – Ротирањето на работите помеѓу колегите во иста функционална област, односно доделување на работните задачи на поединецот од различни функционални области, со што се зголемува неговото разбирање на организацијата и работните процеси, ги развиваат способностите како што се решавање на проблемите, интерперсонални комуникации, донесување одлуки²⁸ и сл.;
- Преместување, унапредување и преместување на хиерархиски пониските места – Мобилноста на вработените одоздола нагоре, латерално и одозгора надолу, со што значително влијае на нивниот развоен потенцијал. Унапредувањето подразбира доделување на хиерархиски повисоко позиционирани работни задачи кои што вклучуваат поголем степен на одговорност, предизвик во работата и поголема заработувачка. Преместувањата одозгора – надолу подразбираат намалување, односно снижување, на одговорностите и заработувачката било преку преместување на хиерархиски пониско позиционирано работно место, било на исто работно место²⁹;

²³ Versus (лат.,англ.) = наспроти.

²⁴ Hirsch, S. K., 1992, MBTI Team Member's Guide, Paolo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press; Hummer, A. L., 1993, Introduction to Type and Careers, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

²⁵ McCall Jr., M. W., Lombardo, M. M., Morrison, A. M., 1988, Lessons of Experience, Lexington, MA: Lexington Books.

²⁶ Snell, R.S., 1990, "Congenial Ways of Learning: So Near Yet So Far", Journal of Management Development 9: 17-23.

²⁷ McCauley, C. D., Rudeman, M. N., Ohlott, P. J., Morrow, J. E., 1994, "Assessing the Development Components of Managerial Jobs", Journal of Applied Psychology, 79: 544-560.

²⁸ London, M., 1985, Developing Managers, San Francisco: Jossey-Bass; исто така во Champion, M. A., Cheraskin, L., Stevens, M. J., 1994, "Career - Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation", Academy of Management Journal, 37 1518-1542; London, M., 1989, Managing the Training Enterprise, San Francisco, Jossey-Bass.

²⁹ Hall, D. T., Isabella, L. A., 1985, "Downward Moves and Career Opportunities", Organizational Dynamics, 14: 5-23.



- Привремено ангажирање во други организации – Поединецот добива дозвола од својата организација со полно работно време привремено да се вработи во друга организација или се договара размена на вработените помеѓу две или повеќе организации³⁰.

Интерперсонални односи

Вработените можат да ги развијат своите способности и да стекнат нови знаења во организацијата во која што работат и преку чести и регуларни контакти со постарите и поискусни членови на организацијата. Во процесот на развојот на вработените преку интерперсонални односи обично се користат два основи пристапи: менторство и инструктажа.

Менторството подразбира процес во кој што поискусните и постарите вработени го подучуваат и водат помладиот колега. Истражувањата покажуваат дека поединци со одредени лични карактеристики, како што се изразени потреби за достигнувања и моќ, емоционална стабилност, способност кон прилагодување на однесувањето во дадена ситуација и др., се наклонети да имаат ментор, но и полесно е да го пронајдат³¹.

Менторството може да има повеќекратни позитивни ефекти како на менторот така и на неговиот штитеник: менторот на својот штитеник му дава психолошка поддршка, како и поддршка за напредување во кариерата, додека кај менторот се зголемува степенот на самодоверба и емотивната поврзаност кон организацијата во која што работи.

Улогата на менторството е да им помогне на „штитениците“ подобро да ја разберат организацијата во која што работат, да ги артикулираат аспирациите во поглед на развој на сопствените критериуми и да учат низ работата.

Инструктажата е процес во кој што „инструкторот“ – колега или непосреден раководител – го мотивира вработениот, му помага да ги развие своите вештини и способности и му дава повратна информација за тоа како работел.

Во практиката се наидува на три основни улоги на инструктажата³²:

- Работа со еден вработен низ регуларно давање на повратни информации за неговата работа;
- Помош на вработениот во учењето преку изнајдување на соодветен ментор и
- Обезбедување на потребните ресурси и услови за учење (курсеви, работно искуство со инструкторот и т.н.).

Карактеристиките на добар инструктор, меѓу другото, вклучуваат и изразена емпатија, прагматичност, желба да се помогне на другите и самодоверба.

Важно е инструкторите да ја зачуваат довербата на вработените со кои што работат и да бидат во состојба заедно со нив да ги дефинираат насоките на активностите и понатамошното напредување³³.

Меѓутоа, во практиката, често се случува менаџерите да покажаат голем степен на отпор спрема прифаќањето на улогата на инструктор, затоа што не сакаат да се конфронтираат со вработените соопштувајќи им ги евентуалните критики за нивната работа, затоа што веруваат дека немаат доволно слободно време, или затоа што не сакаат вработените да ги прифатат како критичари³⁴.

³⁰ Gunsch, D., 1993, "Customer Service Focus Prompts Employee Exchange", *Personnel Journal*, October: 32-38.

³¹ Turban, D. B., Dougherty, T. W., 1994, "Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success", *Academy of Management Journal*, 37: 688-702, исто така во Fagenson, E. A., 1992, "Mentoring; Who Needs it? A Comparison of Proteges and Nonproteges Needs for Power, Achievement, Affiliation, and Autonomy", *Journal of Vocational Behavior*, 41: 48-60.

³² Peterson, D. B., Hicks, M. D., 1996, *Leader as Coach*, Minneapolis, MN: Personnel Decisions; исто така во Thach, L., Heinselman, T., 1999, "Executive Coaching defined", *Training & Development*, March: 200-204.

³³ Поделгално кај Bernadin, J. H., Russell, J. E., 1998, *Human Resource Management An Experiential Approach*, Irwin McGraw-Hill; Greenhouse, J. H., 1987, *Career Management*, Hinsdale, Ill; The Dryden Press; Feldman, D. C., 1988, *Managing Careers in Organizational Behavior*, 5th ed., St Paul, Minn: West.

³⁴ Lublin, J. S., 2000, "Building a Better CEO", *Wall Street Journal*, April 14: B1, B4. Во некои компании (Coca Cola, Toys) инструктажата се користи како основен инструмент на развојот на идните топ менаџери.



Развој и управување со кариерата

Кариерата може да се дефинира како низа на поврзани, неповрзани работи, однесувања, ставови и аспирации во текот на нечиј живот³⁵.

Развојот на кариерата има за цел поврзување на потребите, знаењето и вештините на вработените со постоечките и идните потреби на организацијата – вистински луѓе во вистинско време на вистинско место. Станува збор за континуирано организиран и формализиран процес кој што се заснова на претпоставката дека луѓето се најважен ресурс во организацијата³⁶.

Поедини фази во развојот на кариерата се критични за текот на кариерата. Тоа е, пред сè, втора фаза, во која што поединецот прв пат се вработува – директно од школскиот влез во организационото опкружување. Обично младите луѓе имаат големи очекувања за организацијата, работните услови, па во оваа фаза и најчесто се соочуваат со првите разочарувања. Следната критична фаза во развојот на кариерата е Фазата на зрелата кариера, бидејќи луѓето во тој старосен период се соочуваат со кризата на преодниот период и стагнацијата, додека можностите за понатамошно напредување драматично се намалуваат. И, секако, последната фаза во развојот на кариерата за поединците претставува можеби и најкритична фаза, во која што настојуваат да ја одржат својата поранешна продуктивност и во која што полека се подготвуваат за заминување во пензија. Организациите обично подготвуваат различни програми како да им помогнат на старите работници: следење на нивните потреби, развој на плановите на пензионирање, воведување на флексибилно работно време, и сл.

Развојот на кариерата претставува резултат на два поврзани процеси: планирање на кариерата на индивидуално ниво и управување со кариерата на организационото ниво³⁷.

Планирањето на кариерата е индивидуален процес во кој што поединецот станува свесен за самиот себе, своите знаења, вештини, способности, органичувања, аспирации и последици, ги идентификува целите во својата кариера и го програмира својот тренинг, работа и други развојни програми, така што ги остварува своите поставени цели во кариерата.

Емпириско истражување

Со цел за подобро осознавање на состојбите со обука и развој на човечките ресурси, се направи емпириско истражување на испитани менаџер и вработени со фокус на банкарскиот сектор.

Предмет на ова истражување е управувањето со човечките ресурси во банкарскиот сектор

Основна цел на ова истражување е да се увиди значењето од управувањето со човечките ресурси, особено во областа на обуката и развојот.

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека континуираната и *правилна обука и развој со човечките ресурси, ќе придонесе за подобар успех на работењето на организациските субјекти во ова современо работење.*

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување, заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, се користени квалитативни и квантитативни методи на истражување.

Квантитативниот пристап опфати спроведување на анкета со раководителите и вработените во неколку банкарски експозитури во Штип, Струмица и Скопје.

Методи кои се користени при истражувањето се: анализа, анкета, сататистика и компарација.

Статистичката обработка на податоците беше извршена преку групирање и пресметки на податоците со користење на Microsoft Excel.

³⁵ Bernadin, J. H., Russell, J. E., 1998, Human Resource Management An Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill; Greenhouse, J. H., 1987, Career Management, Hinsdale, Ill; The Dryden Press; Feldman, D. C., 1988, Managing Careers in Organizational Behavior, 5th ed., St Paul, Minn: West.

³⁶ Leibowitz, Z. B., 1987, "Designing career development systems: Principles and practices", Human Resource Planning, 10: 195-207.

³⁷ Gutteridge, T. G., 1986, "Organizational career development systems: The state of the practice" во D. T. Hall et al (eds.), Career development in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass.



Истражувањето беше спроведено во неколку банкарски експозитури на 34 менаџери и 102 вработени и нивните одговори се обработени и прикажани поделно по трите прашања

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата банка континуирано се вршат обуки и развој на вработените.*

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените.

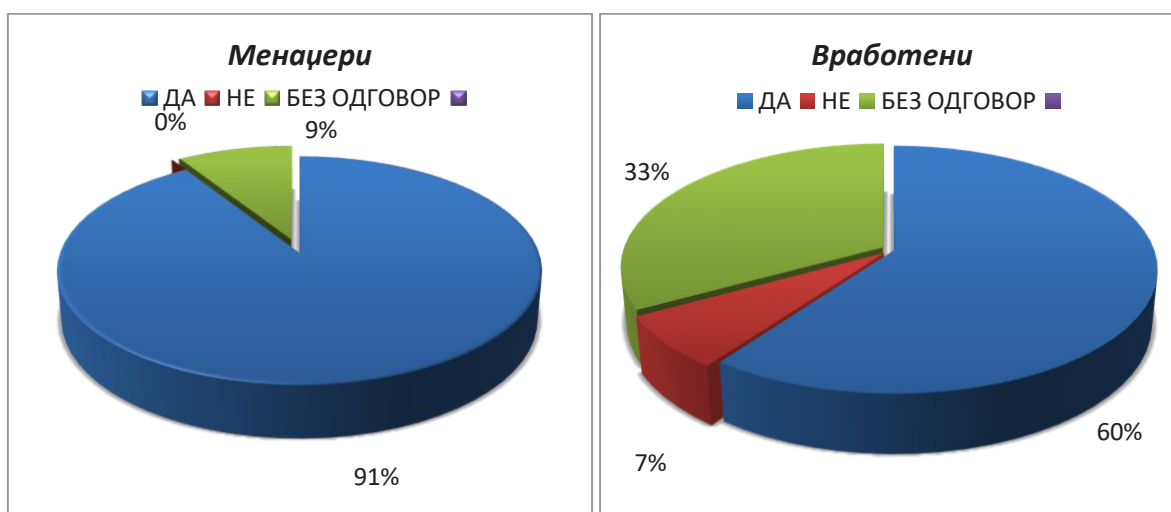
Целта е да се споредат одговорите на вработените и менаџерите за поделни прашања.

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 сметате дека во Вашата банка континуирано се вршат обуки и развој на вработените?	Да	31	91	61	60
	Не	0	0	7	7
	Без одговор	3	9	34	33
	Вкупно	34	100	102	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,632
C = 0,348

Следи графички приказ



Слика 6.: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање
Figure 6.: View managers 'and employees' responses to the first question



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

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 27,632 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,348 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 27,632, 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 0,348, што значи слаба поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените, односно, 91 % од менаџерите сметат дека во нивната банка континуирано се вршаат обуки и развој на вработените, а 9 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 60 % со да, 7 % со не и 33 % останале без одговор.

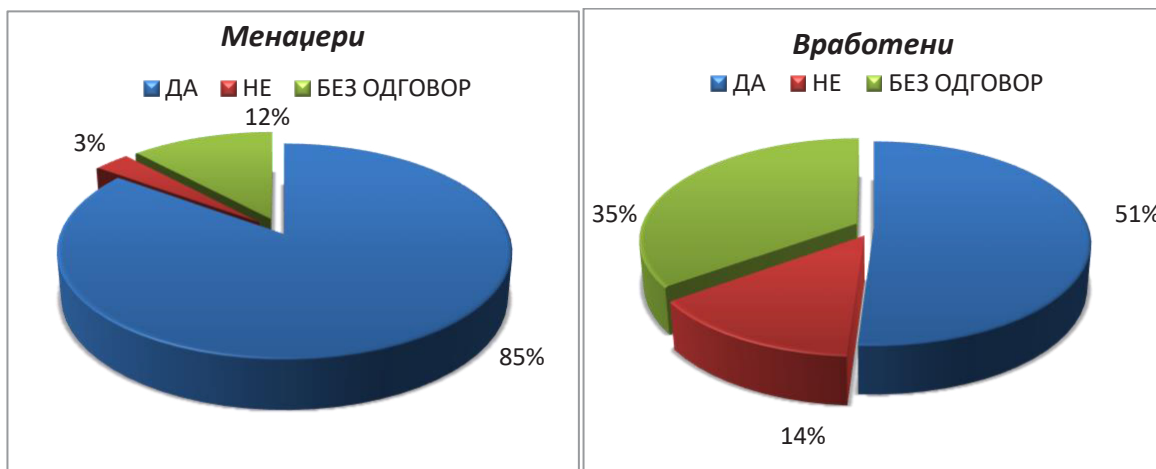
Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената хипотеза.

По второто прашање кое гласеше: *Дали сметате дека при спроведените обуки и развојот на вработените се опфатени сите вработени?*, врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 -тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелата 2 и Сликата 2.

Табела 2: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали сметате дека при спроведените обуки и развојот на вработените се опфатени сите вработени?	Да	29	85	52	51
	Не	1	3	14	14
	Без одговор	4	12	36	35
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,383 C = 0,347					

Следи графички приказ:



Слика 12.: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

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

$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 27,383 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,347 \text{ (пресметана вредност)}$$

Peterson, D. B., Hicks, M. D., 1995, Development First, Minneapolis MN: Personnel Decisions.

Peterson, D. B., Hicks, M. D., 1996, Leader as Coach, Minneapolis, MN: Personnel Decisions; исто така во Thach, L., Heinselmann, T., 1999, "Executive Coaching defined", Training & Development, March.

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 27,383, што е поголема од табличната вредност на x^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коэффициентот на контингенција има вредност 0,347, што значи слаба поврзаност.

Од табелата и графичкиот приказ гледаме дека 85 % од менаџерите одговориле потврдно на ова прашање, а 3 % негативно, 12 % останале без одговор. Од вработените 51 % одговориле „Да“, со „Не“ одговориле 14 %, остатокот од 35 % останале без одговор.

Третото прашање гласеше: Дали сметате дека Вашата банка располага со стратегија за правилно управување со човечките ресурси во областа на обуката и развојот?

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. Целта е да се спореди мислењето на вработените и менаџерите за тоа дали банката има правилна стратегија за управување со човечките ресурси во областа на обуката и развојот. Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

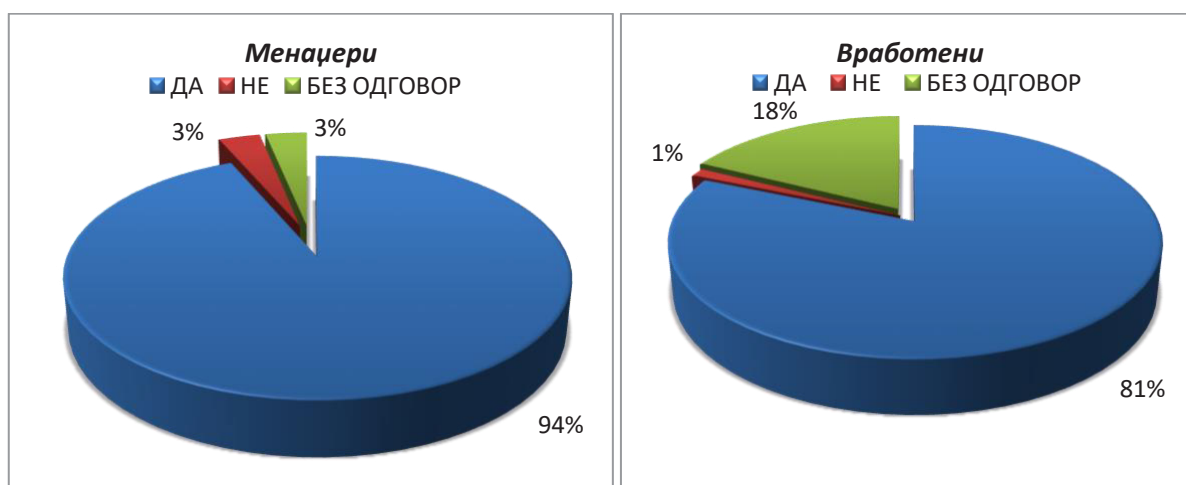
Табела 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

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



2. Дали сметате дека при спроведените обуки и развојот на вработените се опфатени сите вработени?	Да	29	51	52	51
	Не	1	14	14	14
	Без одговор	4	35	36	35
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,383 C = 0,347					

Графички прикажано изгледа според сликата која следи:



Слика 3.: Табела 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

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

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 27,383 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,347 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 27,383, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,203, што значи многу слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на менаџерите и вработените, односно, 85 % од менаџерите одговориле „Да“, а 3 % одговориле „Не“, а 12 % останале без одговор. Од вработените, 51 % одговориле „Да“, 14 % со „Не“ а остатокот од 35 % не дале одговор

Општи заклучоци од емпириското истражување

Иако поголем дел од менаџерите се уверени дека во организацијата правилно се врши обука и развој на вработените, сепак кај вработените овој процент е помал.

Како општ заклучок по емпириското истражување би бил дека од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели, вредности на χ^2 -тестот и Коефициентот на контингенција, јасно се



гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените, при што, вредноста на X^2 -тестот за сите прашања, се движат повисоко од табличната вредност.

Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека, континуираната и правилна обука и развој со човечките ресурси, ќе придонесе за подобар успех на работењето на организациските субјекти во ова современо работење, па затоа е потребно да се посвети поголемо внимание во континуираното оспособување како на менаџерите за правилно менаџирање на човечките ресурси, така и во обука на вработените за подобро извршување на работните задачи.

Преферирање на активности за континуираната и правилна обука и развој со човечките ресурси, во организациските субјекти

Обуката и развојот на вработените треба да претставува приоритетна активност на менаџментот на човечките ресурси. Потребата од обука и развој на вработените како здобивање, создавање, развивање, применување и пренесување на знаење со цел оспособување на интелектуалниот капитал, придонесува за успехот на секој организациски субјект.

Процесот на едукација/обука на вработените треба да произлегува од стратегијата на банките и деловните планови, каде би се вршело:

- Утврдување и анализа на потребите за едукација/обука во зависност од законските барања, барањата на работното место и целните групи;
- Советување и насочување на вработените кон едукација во зависност од барањата на работните места, развојните планови на поединците, развој, организација и спроведување на програми за различни форми на интерна едукација и усовршување на вработените;
- Евалуација на остварените програми на едукација;
- Водeње и следење на евиденциите за едукација и обука на вработените;
- Водeње на евиденција за интерните предавачи.

Вработените во Банките своето знаење го стекнуваат преку интерни и екстерни обуки.

Едукативната дејност се спроведува преку следните фази:

- Утврдување на потребите од едукација/обука;
- Подготвување на годишен план за едукација/обука;
- Развој и подготовка на програми за едукација/обука;
- Организација и спроведување на едукација/обука;
- Следње и вреднување на едукацијата;
- Водeње и следење на евиденции за спроведената едукација на вработените.

По спроведувањето на едукацијата, учесниците пополнуваат прашалници во кои ја оценуваат успешноста на спроведената едукација. Прашалниците статистички и содржински се анализираат и служат за понатамошно обликување и спроведување на обуките.

Заклучок

Човечките ресурси и нивниот потенцијал се фактор на успехот во организацијата. Овие ресурси имаат пресудно значење за остварување на проектираните цели на организацијата.

Успешно управување со овие ресурси се одразува на успешно работење на организацијата. Придонесот кој организацијата го добива од човечките ресурси може да биде позитивен или негативен, а истиот зависи од политиките на управување со овие ресурси.

Работењето на организацијата е ефективно кога политиката на управување со човечките ресурси е во согласност со општата стратегија на организацијата. Управувањето со човечки ресурси е прилично сложена задача која од менаџерот бара поседување на повеќе знаења и способности отколку кога се работи за други ресурси.

Менаџерите кои се задолжени за човечки ресурси треба да знаат како да ги препознаат можните проблеми и да поттикнат обука и развој кај вработените.

Менаџерите на човечки ресурси имаат задача да откријат, развиваат и ги покренуваат човечките потенцијали за реализација на целите на организацијата преку нивно континуирано оспособување.



Користена литература:

- [1] Ines Jambrek, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski factor, motivacija zaposlenika kako najbitniji čimbenici uspjehnosti poslovanja poduzeća, 2008 Zagreb;
- Bernadin, J. H., Russell, J. E., 1998, Human Resource Management An Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill; Greenhouse, J. H., 1987, Career Management, Hinsdale, III; The Dryden Press; Feldman, D. C., 1988, Managing Careers in Organizational Behavior, 5th ed., St Paul, Minn: West;
- Bernadin, J. H., Russell, J. E., 1998, Human Resource Management An Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill; Greenhouse, J. H., 1987, Career Management, Hinsdale, III; The Dryden Press; Feldman, D. C., 1988, Managing Careers in Organizational Behavior, 5th ed., St Paul, Minn: West;
- C. C. Lundberg, & E. Enz, 1993, A Framework for student preparation, Xase Research, Journal, 13;
- F. Boxker, 1987, Is case teaching more effective than le teaching in business an administration. An Exploratory analysis, Interfaces;
- Fagenson, E. A., 1992, "Mentoring; Who Needs it? A Comparison of Proteges and Nonproteges Needs for Power, Achievement, Affiliation, and Autonomy", Journal of Vocational Behavior;
- Gunsch, D., 1993, "Customer Service Focus Prompts Employee Exchange", Personnel Journal, October: 32-38;
- Gutteridge, T. G., 1986, "Organizational career development systems: The state of the practice" во D. T. Hall et al (eds.), Career development in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass;
- Hall, D. T., Isabella, L. A., 1985, "Downward Moves and Career Opportunities", Organizational Dynamycs, 14;
- Hirsch, S. K., 1992, MBTI Team Member's Guide, Paolo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press;
- Hummer, A. L., 1993, Introduction to Type and Careers, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press;
- Hollenbeck, G. P., 1991, "What Did Zou Learn in School? Studies of a University Executive Program", Human Resource Planning;
- <http://smallbusiness.chron.com>;
- <http://trainingtoday.blr.com/employee-training-topics/Employee-Training>;
- <http://www.inc.com>, <http://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>;
- <http://www.preduzetnickiservis.rs/obuke-zaposlenih/obuke-zaposlenih/>;
- <http://yourbusiness.azcentral.com>;
- Jaffe, D. T., Scott, C. D., 1991, "Career Development for Empowerment in a Changing Work World" во J. M. Kummerow (ed.), New Directions in Career Planning and the Workplace, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press;
- L., Stevens, M. J., 1994, "Career - Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation", Academy of Management Journal, 37;
- Leibowitz, Z. B., 1987. "Designing career development systems: Principles and practices", Human Resource Planning, 10;
- London, M., 1989, Managing the Training Enterprise, San Francisco: Jossey Bass;
- Lublin, J. S., 2000, "Building a Better CEO", Wall Street Journal, April 14: B1, B4. Во некои компании (Coca Cola, Toys) инструктажата се користи како основен инструмент на развојот на идните топ менаџери;
- McCall Jr., M. W., Lombardo, M. M., Morrison, A. M., 1988, Lessons of Experience, Lexington, M. A: Lexington Books;
- McCauley, C. D., Rudeman, M. N., Ohlott, P. J., Morrow, J. E., 1994, "Assessing the Development Components of Managerial Jobs", Journal of Applied Psychology, 79;
- Miller, F. B., Coghill, M. A., 1964, "Sex and the personnel manager", Industrial and Labor Relations Review, 18 (1);
- Noe, R. A., 2002, Employee Training and Development, 2nd edition, McGraw-Hill;
- Peterson, D. B., Hicks, M. D., 1995, Development First, Minneapolis MN: Personnel Decisions;
- Peterson, D. B., Hicks, M. D., 1996, Leader as Coach, Minneapolis, MN: Personnel Decisions; исто така во Thach, L., Heinselman, T., 1999, "Executive Coaching defined", Training & Development, March;
- Snell, R. S., 1990, "Congenial Ways of Learning: So Near Yet So Far", Journal of Management Development 9;
- Summers, L., 1994, "A Logical Approach to Development Planning", Training and Development 48;



- Turban, D. B., Dougherty, T.W., 1994, "Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success", *Academy of Management Journal*;
- Vladimir Ivanković, Centar za razvoj ljudskih resursa i menadžment MNG Centar, 2010;
www.bg-ikonomika.com;
www.blogging4jobs.com;
- В. Грифин, „Основи на менаџментот“, А & М Универзитет во Тексас, 1996;
- Проф. Др Миће Јовановић – Божовић, др. Живка Кулић, др. Татјана Цветковски, Мегатренд Универзитет Примењених наука, 2004 Београд;
- Рики В. Грифин, „Основи на менаџментот“, А & М Универзитет во Тексас, 1996.



УДК: 005.322:316.46 005.73:|005.322:316.46

ЛИДЕРОТ КАКО ПРИМЕР НА ОДНЕСУВАЊЕ И КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Љупка Николовска¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
ljupka.nikolovska90@yahoo.com

Проф. Трајко Мицески²

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

Апстракт

Денес е потребен нов начин на водење и управување со фирмите каде лидерот ги инспирира своите следбеници да ја следат неговата визија и сите заедно да се посветени кон остварување на заедничката цел.

Лидерот мора да претставува пример за вработените кои ги инспирира навремено и квалитетно да ги извршуваат поставените задачи и да даваат индивидуални иницијативи и превземаат сопствени одговорности за ефикасно и ефективно работење.

Лидерот мора да се одликува со карактеристики како што се: личен интегритет, доверба од следбениците, креативност, тимска ориентација, благодарност кон другите, учење, одговорност, признавање, и други. Тој преку конкретни лични примери и дела ја менува перцепцијата и очекувањата, а нивниот заразен ентузијазам е дополнителна мотивација за нивните следбеници да направат дополнителен исчекор за комплетирање на задачата.

Преку својот пример на однесување на начин што ќе иницира развивање на самодисциплина, самоиницијативност и самозалагање, лидерот ќе придонесе за подобрување на организациската култура и остварување на целите во организацијата.

Клучни зборови: лидерство, следбеници, промени, инспирација, креативност, самоиницијативност, учење, одговорност.

Abstract

A new method of leading and managing the companies is needed nowadays, whereby the leader encourages the adherents to pursue his visions, and all together to be committed towards achieving the concrete objectives.

The leader should be a model for his employees, to inspire them in order to execute their entrusted assignments promptly and qualitatively. Furthermore, they are supposed to show individual initiative and undertake responsibility for efficient and productive work.

The leader must be characterized by features such us: integrity, his adherents reliance, creativity, team work, gratitude appreciativeness, responsibility, acknowledgement to others etc. He changes the perception and expectations through objective individual examples, and the enthusiasm is an additional motivation for their adherents to move forward in order to complete the given objectives.

The leader will contribute for better organizational culture and achieving the concrete objectives on account of his own example which will commence the progress of self-discipline, self-initiative and self-leading.

Key words: leadership, adherents, change, inspiration, creativity, self-initiative, learning, responsibility.



Вовед

Лидерството е активност и е од особена важност, бидејќи таа претставува способност на лидерот да влијае на другите луѓе за нивно ангажирање во остварувањето на целите на организацијата.

Значи, лидерството е влијание на лидерот врз луѓето, за тие самостојно или со помош на други лица, да ги остваруваат целите на организацијата. Кога се зборува за лидерството обично се употребуваат термините лидерство (водење) и раководење. Не постои суштинска разлика во содржините на тие термини. Можеби мало разликување сепак е оправдано. Терминот лидерство (водење) асоцира на појавата во целина.

Под терминот лидер (водич) се подразбира лице кое има посебна функција и посебна улога во организацијата, што му овозможува поголемо влијание врз останатите членови.

Лидерството е уметност на мобилизирање на сите кои сакаат да се борат за остварување на заедничките цели.

Лидерството е процес во кој поединецот влијае на членовите на групата, со цел да се постигне заедничката цел.

Лидерството претпоставува воспоставување на однос помеѓу оние кои сакаат да водат и оние кои избрале да бидат водени. Понекогаш тоа е една личност на друга личност, а почесто една личност на многу личности, т.е. следбеници. Лидерството започнува со акција. Тоа подразбира акција на вистински начин во вистинско време. Лидерите се луѓе кои не чекаат работите да се рашат сами по себе или друг да ги реши.

Лидерот треба да служи за пример, еден вид идеал кој ја подигнува внатрешната мотивација кај вработените. Меѓу вработените треба да се воспоставуваат добри меѓучовечки односи. Но, не може да се рече дека никогаш не смеат да се јават недоразбирања или конфликти. Затоа треба со разбирање истите брзо да се решаваат. Правилно е да има и мали конфликтни моменти, бидејќи во прашање се мислења, гледања, идеи, напредок, промени, согласно достигнувањата и напредокот во светот. Тие укажувања се добредојдени и многу корисни. Тоа води кон прогрес.

Дефинирање на лидерството

Лидерството подразбира водење на другите луѓе со влијание, кое се манифестира преку својата харизма, изградениот авторитет и личен пример, односно, лидерството означува водење на другите, т.е. одење пред нив, одење со нив, одење по нив и нивно помагање да се постигне успех.

Лидерството, пред сè бара единствени и целисходни постапки и остварување на единствени и значајни улоги. Тоа ретко произлегува единствено од моќта на положбата. Наместо тоа, тоа се стреми



да створи сопствена моќ, која произлегува од неговиот фактички авторитет. Исто така, мошне корисна е дефиницијата дека лидерството претставува однесување или поведење кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели¹.

Но, постојат и многу други дефиниции и пристапи во поглед на лидерството, како на пример: „лидерството е активност со која се влијае врз луѓето, тие со задоволство да се стремат да ги постигнат целите и задачите на групата“, или „лидерството е влијание врз луѓето за да го следат достигнувањето на заедничката цел“².

Лидерството може да се дефинира и како процес преку кој претпоставениот ги наведува подредените да се однесуваат на саканиот начин, или како процес на интерперсонална врска во која другите се потчинуваат заради тоа што тие сакаат, а не затоа што мораат или, пак, како процес на влијание и организирање на група за да се постигнат нејзините цели.

Целта на лидерството е да развива чувство за припадност кон организацијата и кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на овластување за сето она што другите мора да го направат.

Повеќето истражувачи, научници и практичари се сложуваат дека лидерството во себе вклучува и администрирање и управување. Преовладува мислењето дека, лидерството е влијание од страна на лидерите и нивните следбеници во реализирањето на промените, постигнувањето на заедничките цели и задачи. На лидерството силно влијаат персоналните и организациските фактори, како и факторите на окружувањето.

Лидерството мора да се заснова на конкретна и практична активност. Треба да се напомене дека лидерството започнува и завршува со луѓето: со нивните мотивации, желби, чувства, начинот на кој комуницираат и се однесуваат. Затоа, познавањето на луѓето и познавањето на менаџментот е дел од доброто лидерство³.

Може да се каже дека во дефинициите за лидерството, преовладува мислењето дека лидерството во основа има две клучни димензии:

- Создавање визија за иднината и
- Инспирирање (поттикнување) на луѓето за да ја направат таа визија реалност.

Создавањето на визија е првата основна димензија на ефективното лидерство. Без визија речиси нема никакво значење целта за постоење на една организација.

Инспирирањето или давањето енергија на вработените да работат на најдобар можен индивидуален и заеднички начин да ја достигнат визијата е втората клучна димензија на лидерството⁴.

¹ Мицески Т., Лидерство (2011), УГД Економски факултет, Штип, стр. 7.

² Hersey, P. & Blanchard, H.K. (1992), Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, New Jersey: Prentice - Hall, Inc p. 82, 83.

³ Whitaker, P. (1995), Managing change in schools, Open University Press. p. 76.

⁴ Whitaker, P. (1995), Managing change in schools, Open University Press. p. 77.



Во лидерството посебна улога има лидерот. Всушност, лидерот е личност која има влијание, која поведува и насочува. Тој има визија, мотивација и е полн со ентузијазам. Лидерот е личност која сака, кој почитува и е почитувана. Тој со својот пример ги инспирира вработените, ги мотивира и им влева надеж и верба за успех.

Лидерот е креатор на организациската култура⁵. Тој треба да иницира и создава организациска и работна култура за да се обезбеди поттик за такви креации и позитивен раст и развој на организацијата.

Лидерот со неговата етичност и пример на однесување

Лидерството како процес влијае на другите за самоиницијативно залагање и етичко однесување при остварувањето на целите на организацијата.

Всушност, создавањето на етичка организација во голема мера зависи од однесувањето на неговите лидери⁶.

Етичките лидери се скромни, чесни и отворени. Тие се загрижени за општото добро, се борат за правда и демонстрираат храброст да застанат зад она што е исправно. Делувањето како етички лидер, подразбира демонстрирање на важноста да се работи во интерес на луѓето и општеството, но воедно и зголемување на профитот и личната добивка.

Ефективноста на лидерите во голема мера е детерминирана од развивањето на етички и доверливи односи со оние, кои сакаат да ги раководат. Лидерите, кои се способни да одржат рамнотежа помеѓу претприемничките вештини и корпоративното одговорно и етичко однесување, се ефективни лидери во денешната економија. Претпријатијата се сè помалку стабилни и предвидливи, па бирократските правила за дефинирање на очекувањата и односите се заменуваат со цврсти односи на доверба.

Лидерството е клучна варијабла на организациското однесување, одредена од личните особини на поединецот и карактеристиките на околината.

Лидерството се јавува како способност на едно лице да влијае без принуда на вработените, за да можат тие да соработуваат и придонесуваат во напорите насочени кон остварување на целите на организацијата.

Менаџерите, кои се перцепирани како неетички и недоверливи, имаат мали изгледи да бидат ефективни лидери. За да бидат успешни, не е доволно менаџерите-лидери да бидат интелигентни, вредни и компетентни во нивната техничка специјалност⁷.

⁵ http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm#_Toc80766633

⁶ Džamić, L., *Public Relations, UFA Media, Beograd 1995.*

⁷ Čamilović S., Vujić V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd 2006.*



Различните истражувања низ литературата покажуваат дека, и покрај поседувањето на овие општи и технички способности, тие можат да бидат неефективни, доколку преку нивната појавност и однесување се перципирани како арогантни, одмаздољубиви, недоверливи, себични, имплусивни, строги, нечувствителни и навредливи.

Затоа може да се констатира дека денешните, успешни менаџери-лидери се поединци кои имаат изразена индивидуалност, интегритет и препознатливост, поединци со цврсти начела, стабилни и доследни во борбата за остварување на организациските цели. Овие лидери се раководат според етичките вредности и ги водат и подучуваат своите следбеници со сопствениот пример.

Лидерите претставуваат модели за посакувано однесување и етичката димензија на нивните активности и одлуки постојано се оценува од страна на нивните следбеници. Делата и активностите зборуваат погласно од зборовите. Начинот на кој менаџерите-лидери се однесуваат кон сопствениците, потрошувачите, вработените и останатите стејкхолдери ги поставува стандардите за прифатливо однесување во рамките на претпријатието.

Лидерското однесување, кое е доследно до етичките норми, се пренесува надолу до нивните следбеници, исто како и неетичкото лидерско однесување. Менаџерите како лидери, веќе биле унапредени на работното место, па нивните секојдневни работни активности претставуваат индикатори, за подредените, за тоа какво однесување е потребно за да се напредува.

Вредните, совесни, грижливи и морални менаџери, кои создаваат висококвалитетни резултати тежнеат да привлечат, развијат и промовираат вредни, совесни, грижливи и морални вработени, кои создаваат висококвалитетни резултати. Од друга страна, доколку менаџерите доцнат, заминуваат порано, лошо работат, не ја почитуваат довербата и ги „заобиколуваат етичките ќошиња“ за остварување на поставените цели, тогаш на истиот начин ќе се однесуваат и подредените, особено кога менаџерот не е присутен.

Долгорочниот опстанок и развој на претпријатијата започнува со етичко лидерство. Претпријатие на кое му недостасува вистинско и етичко лидерство, порано или подоцна ќе биде во сериозни проблеми. Етичките лидери градат односи на доверба и почит со своите следбеници и на тој начин влијаат врз развивањето на цврста волја кај следбениците за остварување на работните задачи. Од друга страна, лукавите и неетички лидерски постапки, порано или подоцна, предизвикуваат намалување на довербата, меѓусебно непочитување, малверзации и измами, што неминовно води до хаотична ситуација во претпријатието.

Етичките лидери се неопходен услов за интегрирање на етичките вредности во културата на претпријатијата. Остварувањето на мисијата и целите на претпријатијата зависи од нивната визија. Тие ги оценуваат потребите и очекувањата на следбениците, ги мотивираат, ги насочуваат и на тој начин ја остваруваат поставената визија. Тие се клучни фигури за комуницирање на посакуваните вредности и однесувања.



За успех, на претпријатијата им е потребен спој од стратегија и култура, кој може да биде постигнат со ефективно лидерство. Моралните принципи и интегритетот на лидерите претставуваат основа за стратегиско размислување и градење на силна корпоративна култура. Улогата на лидерите во развивањето на корпоративна култура, чии суштински карактеристики се етичките вредности и стандарди, е многу важна.

Генерално, квалитетот на живот и самиот опстанок на човечкото општество зависат од етичкиот код на неговите членови. Како и да е, етичкиот код на членовите во голема мерка е детерминиран од поединците, кои се на лидерски позиции. Начинот на кој овие лидери функционираат на нивните влијателни позиции, може директно да придонесе за зацврстување или дегенерирање на етичката основа на општеството. Лидерството во голема мерка го одредува успехот или неуспехот, без разлика дали се работи за претпријатие, војна, друштвена игра, семејство или општество⁸.

Од претходните сознанија можеме да заклучиме дека етиката мора да биде неразделен дел на секој ефективен менаџер-лидер и негова значајна задача е да постави етичка инфраструктура во претпријатието со кое раководи.

Вредности на лидерот

Вредносниот систем на лидерот е негова посебна одлика. Секој лидер треба да знае дека основен фактор се неговите вредности кои иницираат активности на однесување и овозможуваат негово идеализирање.

Според некои критериуми развиени во САД, вредностите што треба да ги има лидерот се следните: лојалност, должност, почитување, несебичност во службата, чесност и лична храброст⁹.

Лојалноста се искажува како доблест и обврзност да се почитува Уставот, законите и власта, да се биде верен на институцијата и вработените. Лојалноста не треба само да се очекува од другите, туку таа треба да им се дава.

Должноста започнува со она што се бара од лидерот и од другите, согласно прописите, регулативите и наредбите, но таа вклучува и повеќе од тоа.

Почитувањето значи признавање и прифаќање на личниот дигнитет и вредноста на сите луѓе, без оглед на расата, полот, верата или религиските уверувања.

Несебичност во службата значи да се работи она што е вистинско за организацијата и за луѓето што работат со лидерот заедно, при што овие одговорности мора да се стават над личните интереси.

⁸ Petković, M., Jovanović, M., *Organizaciono ponašanje, Megatrend, Beograd 2001.*

⁹ *Стилови на лидерство, достапно на: <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>*



Чесноста значи да се стават вредности на фирмата над личните интереси, над кариерата и личниот комфор.

Интегритетот значи дека тие ги прават нивните принципи познати и постојани. Да се има интегритет значи да се биде целосно морален и искрен кон самиот себеси.

Личната храброст има две форми – физичка (да се надмине стравот од повреди и извршување на обврски), и морална храброст (да се остане цврст дури и под дејство на закани).

Вештини на лидерот

Лидерите на директно ниво на лидерство, за да можат да преферираат ред и дисциплина во извршувањето на одлуките, треба да имаат: интерперсонални вештини, кои опфаќаат способност за комуницирање, надзор, советување, критичко резонирање, етичко резонирање, рефлексно размислување и др.

Во рамките на интерперсоналните вештини и способноста за комуницирање значи пренесување на информациите до подредените на начин кој е лесно разбирлив за нив. Покрај овој начин на комуницирање, се применува и т.н. неформално комуницирање, односно лице во лице конверзација¹⁰.

Надзорот, кој го вршат директните лидери, значи поверување, а со тоа и воспоставување рамнотежа тоа да не биде ниту преобилно ниту недоволно. Советувањето е насочена комуникација кон подредените за да подготват план за извршување на неопходните акции со кои ќе се остварат задачите.

Во рамките на концептуалните вештини, способноста за критичко резонирање значи оспособеност на лидерот да размислува за решавање на проблемите.

Креативното размислување значи барање решение за некој проблем кој дотогаш се нема појавено, или пак решавање на стар проблем на нов начин.

Етичкото резонирање значи лидерот да ги прави вистинските работи со вистинско резонирање цело време.

Рефлексивното размислување значи развојот на лидерот да нема вакуум, секој лидер да биде отворен за примање на повратни информации за извршување на работите.

Техничките вештини се изразуваат преку способноста на лидерот да ја знае опремата, средствата, системите и сè она што како средства е неопходно за да можат да се реализираат акциите.

Тактичките вештини овозможуваат успешно извршување на задачите и донесување одлуки. За да се стекнат тактичките вештини, неопходно е соодветно обучување, како најдобар начин за

¹⁰ Buble M., *Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.*



унапредување на индивидуалните и заедничките способности, како и за зајакнување на оперативните можности (кондиција).

Успешното одржување на военото поле се сосостои од вештините на војниците кои мора да ги имаат за да можат да ја вршат работата на професионален начин, а лидерите да се грижат за нив, да ја извршат работата на специфичен начин.

Вештини на лидерот на организациско ниво

Лидерите на организациското ниво на лидерството продолжуваат со користење на вештините што треба да ги имаат лидерите на директно ниво на лидерство, меѓутоа, тие мора да научат и дополнителни вештини.

Интерперсоналните вештини на лидерите на организациско ниво се однесуваат на разбирањето на работниците, комуницирањето и надзорот.

Разбирањето на работниците, лидерите на организациското ниво го користат да ги мотивираат подредените и да ги поттикнат нивните иницијативи за успешно остварување на задачите, да градат добра организациска дисциплина и да ги почитуваат утврдените стандарди.

Комуницирањето, како способност на лидерството, значи вклучување на подредените, отворено комуницирање со нив, ценење на вредноста на нивното мислење, градење на позитивен пат за помош на лидерите на организациско ниво да ги надминат спротивставувањата и да градат доверба.

Надзорот од лидерите на организациско ниво значи обезбедување на повратни информации, поттикнување на стартната информација и унапредување на извршувањето на работите со цел да успеат во тоа. Со спроведување на надзорот може да се води кон успех, посебно во случаи кога намерите на лидерите не се целосно од прв пат разбрани.

Концептуалните вештини на лидерите на организациско ниво бараат разбирање на системот и развивање способности за селектирање, односно брзо идентификување на информациите кои се однесуваат на задачите, нивно задржување и издвојување на значајните од незначајните¹¹.

Вештини на лидерот на стратезиско ниво

Лидерите на стратезиското ниво живеат со вредностите што треба да ги имаат на кое било ниво на лидерство, но тие како лидери на стратезиското ниво се соочуваат со дополнителни предизвици.

¹¹ Buble M., *Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.*



Лидерите на стратегиското ниво на лидерство ги користат интерперсоналните вештини што ги стекнале како лидери на директно или организациско ниво, но делокругот, нивната одговорност и авторитетот бара лидери со невообичаено софистицирани интерперсонални вештини.

Комуницирањето на стратегиско ниво е сложено и се однесува на широк круг луѓе-персонал, функционални и оперативни компоненти поврзани во дејствувањето едни со други и со надворешната околина. Една од формите на комуницирањето на лидерите на стратегиско ниво е дијалогот.

Дијалогот е конверзација меѓу двајца и повеќе луѓе и тој не е само активно слушање, туку и внимателно размислување што да се рече или да не се рече, логично проценување на разговорот без лични предрасуди. За да се биде добар преговарач, треба да се има способност да се слуша, да се прифаќа разговорот и да се биде објективен, да се биде тактичен и дискретен и да постои способност да се постигне согласност со тие со кои се преговара. Лидерите на стратегиското ниво не само што имаат авторитет, туку и одговорност да изберат и постават персонал со добри карактеристики. Стратешките лидери треба да имаат мудрост, а мудроста не е знаење. Исто така, развиваат и обликуваат визија и инспирираат соработка и вложување напори за разработка на визијата до детали. Лидерите на стратегиското ниво својата работа ја работат на високо ниво, а тоа бара широк спектар на технички способности. Една од тие е стратешката умешност, која најшироко е дефинирана како вештина за формулирање, координирање и креирање на идеи, начини и средства да се унапредат и одбранат интересите на фирмата. Една од способностите на лидерите на стратегиското ниво е умешноста за создавање услови за примена на технологија, која овозможува да се стекнат конкурентски предности.

Лидерите на стратегиското ниво работат за да го изразат своето влијание во рамките на работењето во нивната организација и надвор, во околината¹². Тоа го остваруваат преку комуницирање, донесување одлуки и решенија. Лидерите се секогаш отворени за нови идеи од најразлични извори, не само од внатрешноста на нивната организација, туку и од други места.

Лидерот и организациската култура

Влијанието на лидерот врз организациската култура

Во поглед на една организациска структура, поврзаноста помеѓу лидерството и култура е несомнено најочигледна и највоочлива. Она што е одредено како „култура“ во рамките на ваквите системи вообичаено претставува резултат на тоа што лидерот го одгледува во одредената структура,

¹² Buble M., *Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.*



односно организациската култура е крајно создадена, наметната, еволуирана и манипулирана од лидерот¹³.

Werner ја потенцира важноста за тоа организациските лидери да одлучат каков тип култура ќе ги рефлектира нивната организациска визија и вредности, да го идентификуваат соодветното однесување и да ја обликуваат таквата култура, а потоа да развијат стратегии да ги инсталираат овие однесувања низ целата организација¹⁴.

Лидерот и неговото влијание

Лидерството располага со потенцијалот да воведи воспоставување на нови способности во срцето на организацијата – нејзината организациска култура. Лидерот, како диктатор на организациската култура, има влијание да создаде меѓусебна поврзаност кај вработените и нивна подготвеност да вложат напори за подобрување и промени на организациската структура.

Најдобар начин за да се прикаже влијанието на лидерот врз организациската култура е преку визуелниот приказ на Леден брег:



Визуелен приказ Леден брег на културата

¹³ Schein, E. (2010), *Organizational Culture and Leadership - 4th Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁴ Werner, A. (2007), *Organisational Behaviour: a Contemporary South African Perspective*. Pretoria: Van Schaick.



Слика ...: Улога на лидерството за промената на организациската култура¹⁵

Figure ...: Role of Leadership in Changing Organizational Culture

Лидерите играат критична улога со нивното однесување преку поставување на пример за тоа што е прифатливо во рамките на организациската структура. Тие имаат одговорност да ја дефинираат, учат, живеат, мерат и надградат културата која што тие сакаат да ја градат. Изедначувањето на организациските верувања со односот на лидерот ја засилува организациската култура и го помага корпорирањето на посакуваните промени. Лидерството одлучува што организацијата верува, што кажува и што сака да биде видено од страна на вработените. Лидерите треба да имплементираат различни стратегии кои соодветствуваат со промените и засилувањата на одредените елементи на организациската култура.

Методи на влијание

Во поглед на методите како лидерот ја обликува култура, се диференцираат две објаснувања на целосниот процес, когнитивно и интерпретативно објаснување.

Когнитивното објаснување се реферира на моќта на лидерот да изнесува одлуки и да го формира оперирањето на организацијата со помош на своите ресурсни моќи, при што е лесно да се воочи како лидерството влијае на организациската култура. Лидерите имаат пресудно влијание на решението на два фундаментални проблеми на кои наидува секоја организациска структура – интерна интеграција и екстерна адаптација.

Интерпретативното објаснување се однесува на тоа дека лидерот, преку примена на интерпретативната моќ наспроти ресурсната, влијае на организациската култура. Најосновна карактеристика и функција на лидерството е да го дефинира значењето на реалноста за членовите на организацијата. Двата начини на кои што лидерите го наметнуваат значењето на организацијата е преку директна комуникација или преку когнитивна дисонанца.

Поврзаноста помеѓу лидерството и организациската култура

Процесот на идентификување и развој на идните лидери традиционално еволуира околу карактеристиките на потенцијалниот лидер. Porras и Hoffer (1986), го посочија влијанието на културата врз раководството, со акцент на фактот дека културните вредности, трендови и правила го обликуваат уникатниот лидерски стил. Schein ја поддржа идејата дека лидерите мора да ги вреднуваат

¹⁵ Извор: <https://cultureiq.com/role-leadership-changing-organizational-culture/>



и почитуваат културните елементи, а тие треба да се обидат да промовираат соодветна и стратешки соодветна култура.

Тој тврдеше дека лидерите ја обликуваат културата во првите фази на создавање на бизнисот, но подоцна, кога бизнисот ќе созрее, е култура која ги обликува лидерските карактеристики. Покрај тоа, Ogbonna & Harris, откриле дека влијанието на лидерството врз перформансите на фирмата е посредувано од организациската култура. Многу истражувачи укажуваат дека првично обликуваната култура ќе ја развие следната генерација корпоративни лидери, додека други ја поддржуваат идејата за култура која го олеснува развојот на ефективни лидери на секое организациско ниво.

Од поинаква перспектива, постојат истражувачи кои даваат акцент на важноста на улогата на водачите на културниот развој. Brucks тврди дека лидерите го користат своето знаење за организациската култура за да влијаат врз промените, додека Chokowski (1999), заклучува дека однесувањето на лидерите влијае врз перцепцијата на организациската култура кај следбениците. Block заклучува дека раководството на непосредните супервизори е силно поврзано со културните перцепции на вработените, но не успеа да го поврзе трансформациското и трансакционалното лидерство со различни културни елементи.

Освен тоа, Thorpman признава дека раководството станува фактор на организациската култура и е инкорпорирано во секојдневната организациска рутина.

Емпириско истражување

Заради подобро осознавање на состојбите во организациите дали лидерот има влијание за етичко креирање на организациската култура е направено и емпириско истражување.

Всушност, особена важност за претпријатијата е способноста на лидерот, со својот пример на однесување, да креира етичка организациска култура во која ќе доминираат етички вредности и норми, поткрепени со доверба и почит, што ќе придонесат за висока ефикасност и ефективност во работењето.

Заради поголема јасност и концизност во истражувањето беше користена соодветна методологија за оправданоста, предметот и целите на истражувањето, поставување на главната и споредни 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, организациската култура како систем на вредности, верувања и правила на однесување е значајна детерминанта која влијае врз сите деловни активности во организацијата, а со тоа и врз ефикасноста и ефективноста во работењето.



Предмет на ова истражување е да се осознае влијанието на менаџерот (лидерот) врз креирањето на организациската култура врз етички основи во организацијата.

Основна цел на ова истражување е да се потенцира значењето на правилното организациското однесување при што менаџерот треба да биде пример во организацијата во креирањето на организациската култура.

Основната хипотеза на ова истражување гласи: *Доколку во работната организација менаџерот претставува пример на изградена личност со вистински вредности и етичко однесување, тогаш и во организацијата ќе се преферира стабилна и силна организациска култура која ќе придонесе за постигнување на повисоки резултати во работењето.*

Во истражувањето најмногу се користени следниве методи: *анкета, анализа, статистичка обработка на податоците и нивно коментирање.*

Истражувањето е спроведено во неколку организации во Скопје од областа на услужни дејности.

Предмет на ова истражување беа 34 менаџери и 99 вработени за кои беа подготвени исти анкетни прашалници, но со соодветни намени. Резултатите добиени од анкетните прашалници се обработени и сумирани и потоа се претставени табеларно и графички. При разработувањето и презентирањето на прашањата се користи X^2 - тестот и Коефициентот на контингенција, со цел да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување.

Во ова емпириско истражување, фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со 2 степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991.

Најпрво е даден сумарен приказ на добиените и обработени податоци од спроведената анкета, а потоа поединечно е разработено секое прашање.



Табела 1. Сумарен приказ на податоците добиени од обработените анкетни прашалници

Table 1. Summary of data obtained from processed questionnaires

<i>Прашања</i>	<i>Одговори</i>				
		Менаџери		Вработени	
		n	%	n	%
1. Дали во организација владее добра организациска култура врз етички основи?	Да	27	79 %	54	55 %
	Не	2	6 %	12	12 %
	Без одговор	5	15 %	33	33 %
	Вкупно	34	100 %	99	100 %
$\chi^2 = 14,001$					
2. Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат еднаков третман спрема сите вработени и при тоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи?	Да	16	80 %	60	48 %
	Не	3	15 %	41	33 %
	Без одговор	1	5 %	24	19 %
	Вкупно	20	100 %	125	100 %
$\chi^2 = 31,302$					
3. Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?	Да	19	95 %	66	53 %
	Не	1	5 %	20	16 %
	Без одговор	0	0 %	39	31 %
	Вкупно	20	100 %	125	100 %
$\chi^2 = 45,154$					

Покрај сумарната табела со обработени податоци, ќе се осврнеме конкретно на секое прашање, со цел подетално да ги разгледаме дадените одговори.

Се гледа дека на секое поделно прашање, се понудени три можни одговори: *да, не и не знам*. Испитаниците заокружуваа само еден можен одговор.

Сите добиени одговори од менаџерите и вработените по секое прашање ги претставуваме паралелно во табела и графикон и ги даваме пресметаните вредности на χ^2 -тестот и Коефициентот на контингенција *C*.

Првото прашање и за двете групи на испитаници (менаџери и вработени) гласеше: Дали во вашата организација се почитуваат принципите на меѓусебна етичност и чесност?



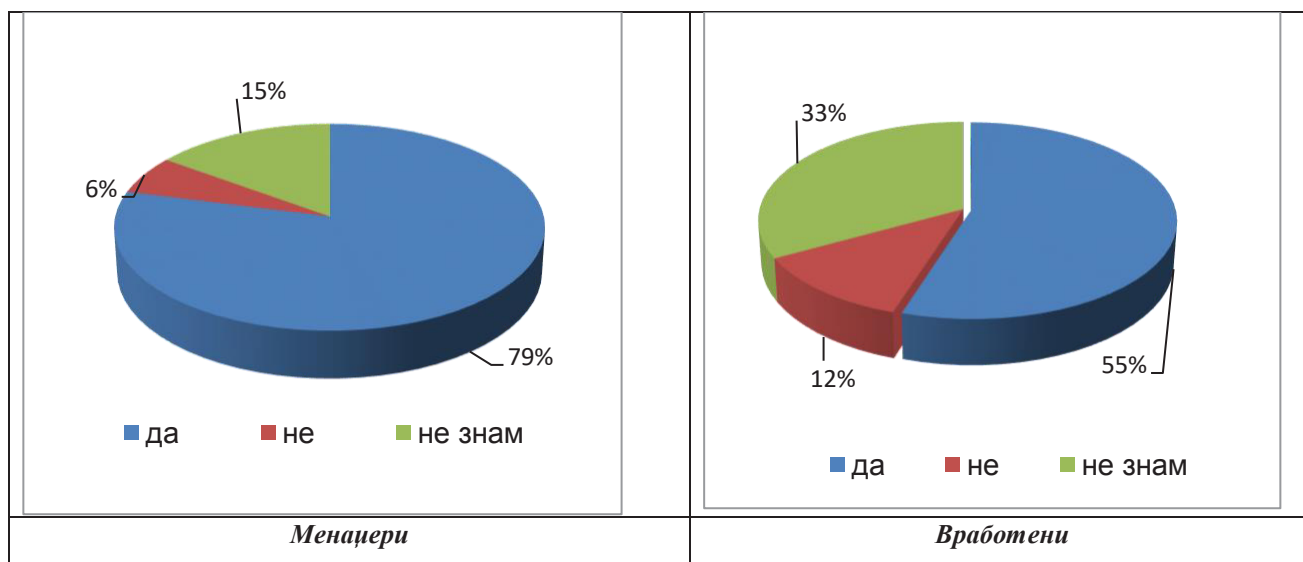
Сумираните одговори од испитаниците во врска со третото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 2 Одговори по првото прашање

Table2. Answer the first question

<i>Прашања</i>	<i>Одговори</i>				
		<i>Менаџери</i>		<i>Вработени</i>	
		<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
1. Дали во организација владее добра организациска култура врз етички основи?	Да	27	79 %	54	55 %
	Не	2	6 %	12	12 %
	Без одговор	5	15 %	33	33 %
	Вкупно	34	100 %	99	100 %
$\chi^2 = 14,001$					

Графичките прикази на двете групи испитаници би биле:



Табела 2 Одговори по првото прашање

Figure 2. Answer the first question



По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 -тест и Коефициентот на контингенција е добиено:

$$\text{Пресметана вредност } \chi^2_{0,05} = 14,001 > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ Таблична вредност} \\ C = 0,256$$

Пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 12,47, што е поголема од табличната вредност на χ^2 -тестот за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 %, кој изнесува 5,991. Од ова се гледа дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не се идентични.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,256, што во овој случај покажува дека постои многу слаба меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените.

Имено, од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација, дали во организација владее добра организациска култура врз етички основи, се добиени различни искази на менаџерите и на вработените. Поголем дел од менаџерите (околку 79 %) сметаат дека во организацијата се почитуваат принципите на етичност, меѓутоа 55 % од вработените така мислат. Со процент (15 %) од менаџерите и (33 %) од вработените имаат неутрален став по ова прашање, односно останале без одговор. Поголема разлика помеѓу ставовите на менаџерите и вработените се јавува кај заокружените одговори со не, каде 6 % од менаџерите и 12 % од вработените одговориле дека во организацијата не владее добра организациска култура врз етички основи.

Според ова, не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: Доколку во работната организација менаџерот претставува пример на изградена личност со вистински вредности и етичко однесување, тогаш и во организацијата ќе се преферира стабилна и силна организациска култура која ќе придонесе за постигнување повисоки резултати во работењето.

Второто прашање за двете групи испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат еднаков третман спрема сите вработени и при тоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи?



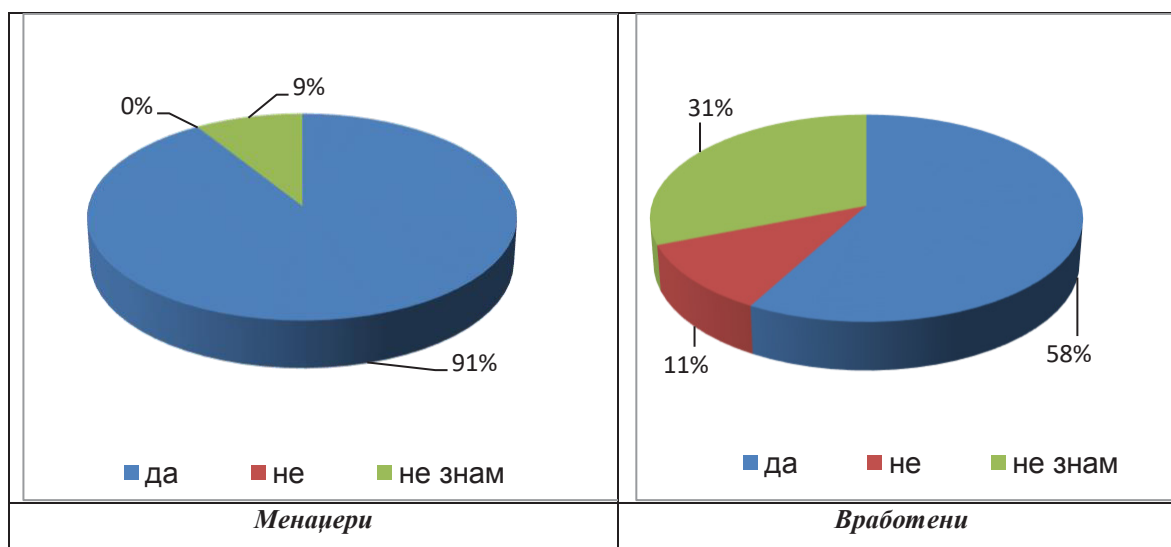
Добиените одговори од испитаниците во врска со шестото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 2. Одговори по второто прашање

Table 2. Answers to the second question

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		n	%	n	%
2. Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат еднаков третман спрема сите вработени и при тоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи?	Да	31	91 %	57	58 %
	Не	0	0 %	11	11 %
	Без одговор	3	9 %	31	31 %
	Вкупно	34	100 %	99	100 %
$\chi^2 = 31,302$					

Графичките прикази на двете групи испитаници би биле:



Слика 2. Одговори по второто прашање

Figure 2. Answers to the second question

По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 - тест и Коэффициентот на контингенција е добиено:

Пресметана вредност $\chi^2_{0,05} = 31,302 > \chi^2_{0,05} = 5,991$ Таблична вредност

$C = 0,368$



Јасно се гледа дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 31,302, што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 %, кој изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не се идентични (во голема мера се разликуваат).

Коефициентот на контингенција, што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е слаб и изнесува 0,368. Од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат фер однос и еднаков третман спрема сите вработени, се добиени многу различни искази на менаџерите и на вработените.

Најголемиот број на менаџери (околку 91 %) сметаат дека тие се однесуваат со почит и имаат еднаков третман спрема сите вработени и при тоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи. Меѓутоа, од исказите на вработените се гледа дека иако поголемиот дел од нив 58 % сметаат дека е така, сепак 42 % одговориле со не и останале без одговор. Ниту еден од менаџерите не се изјаснил со не, туку само 9 % останале без одговор.

Според ова, и овде не се потврдува поставената основна хипотеза, со што се оправдува нашето истражување дека во организациите сè уште не се воспоставени стабилни и силни организациски култури каде вработените се високомотивирани во извршување на задачите, што води кон постигнување на високи резултати. Ваквата состојба во иднина треба да биде надмината.

Третото прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?

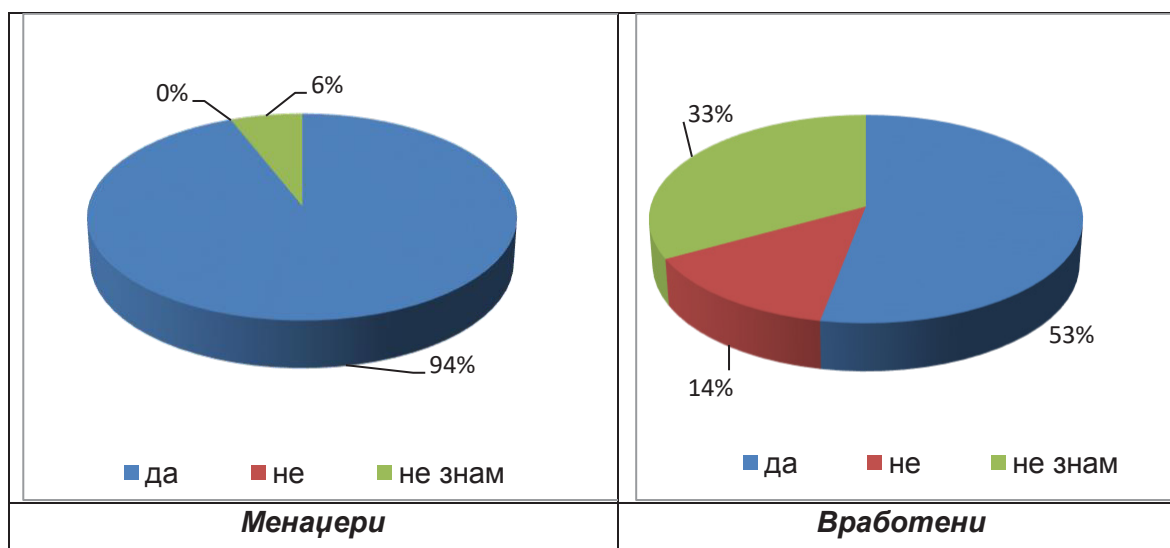
Добиените одговори од испитаниците во врска со деветото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 3. Одговори по третото прашање

Table 3. Answers to the third question

<i>Прашања</i>	<i>Одговори</i>				
		<i>Менаџери</i>		<i>Вработени</i>	
		<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
3. Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?	Да	32	94 %	52	53 %
	Не	0	0 %	14	14 %
	Без одговор	2	6 %	33	33 %
	Вкупно	34	100 %	99	100 %
$\chi^2 = 45,154$					

Графичките прикази на двете групи испитаници би биле:



Слика 3. Одговори по третото прашање

Figure 3. Answers to the third question

По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 -тест и Коефициентот на контингенција е добиено:

$$\text{Пресметана вредност } \chi^2_{0,05} = 45,154 > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ Таблична вредност} \\ C = 0,429$$

Пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 45,154, што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 %, кој изнесува 5,991. Тоа покажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање најмногу се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,429 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, што во овој случај е слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, јасно се гледа дека и овде не се идентични исказите на испитаните групи на прашањето: Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во организацискиот субјект.

И на ова прашање речиси сите менаџери (дури 94 %) се изјасниле дека тие континуирано се грижат за унапредување на организациската култура во организацијата, а пак 53 % од вработените тоа го потврдуваат. Само 6 % од менаџерите останале без одговор дека се грижат за континуирано унапредување на организациската култура во организацијата, додека 14 % од вработените дале негативен одговор и 33 % останале без одговор. Значи, и овде не се потврдува поставената основна хипотеза.



Општо погледнато, од сумираните податоци и пресметаните статистички показатели јасно се гледа дека на сите три поставени прашања не соодветствуваат одговорите на испитаните менаџери и вработени, со што не се потврдува основната хипотеза која гласеше: *Доколку во работната организација менаџерот претставува пример на изградена личност со вистински вредности и етичко однесување, тогаш и во организацијата ќе се преферира стабилна и силна организациска култура која ќе придонесе за постигнување на повисоки резултати во работењето*, со што се оправдува целосно ова истражување, па затоа се преферира континуирана обука, како на менаџерите така и на вработените.

Преферирање на активности за унапредување на организациска култура преку давање на примерот на однесување на лидерот

Врз основа на теоретско и емпириско истражување изнесено во трудот, се презентирани неколку активности за унапредување на организациска култура преку давање на примерот на однесување на лидерот.

Лидерот е најзначајната личност во една организација кој ја креира и е одговорен за вкупната деловна активност и од чии способности во најголема мерка зависи успехот или неуспехот на организацијата. Затоа тој треба да има цврсто изграден вредносен систем кој ќе биде олицетворение на неговата личност, способности и квалитети. Доколку лидерот поседува силни вредности и цврст став и карактер, тој ќе биде столб на организацијата и идеал на сите вработени кои имаат желба да го следат неговиот пример.

Некои од способностите кои треба да ги поседува успешниот лидер со вистински вредности се следниве¹⁶:

- Обезбедување насока на вработените како да се однесуваат и кон што да се стремат;
- Решавање на проблемите на ефективен и ефикасен начин, што бара соработка и усогласеност како внатре во организацијата, така и со надворешното окружување;
- Ангажирање и вклучување на вработените во донесувањето одлуки со цел да се добие нивната активна поддршка во спроведувањето на планираните активности;
- Заедничко формулирање на стратегии и нивна реализација на координиран начин;
- Спроведување на успешни иновации;
- Адаптација кон промените на кохезивен и кохерентен начин;
- Обезбедувањето на доследност и транспарентност преку усогласеност на вредностите и верувањата со начинот на однесувањето и превземаните активности;

¹⁶ William Rasmore (2009), Developing a Leadership Strategy: A Critical Ingredient for Organizational Success, Center for Creative Leadership, стр. 7.



- Способност брзо да одговори на барањата на клиентите;
- Надградување на талентот и усовршување на вештините на целиот колектив, што води кон остварување на високи перформанси;

За да биде ефективен и да може успешно да ја води организацијата, лидерот треба да има изграден вредносен систем на квалитети и вештини, како што се: знаење, способност, мудрост, храброст, разумност, достоинство, цврстина, истрајност, самоодговорност, итн.¹⁷.

Квалитетот на лидерството зависи, пред сè, од личните карактеристики на водичот и од карактеристиките на окружувањето во кое се извршува¹⁸.

Вистинските лидери имаат јасна визија, планираат долгорочно и можат да согледаат што е возможно да се остварува.

Довербата е доблест што е значајна за сите аспекти на работењето и служи како основа за развој на основните вредности во организацијата. Довербата или нејзиниот недостаток, е услов од што зависи каква ќе биде репутацијата, кредибилитетот и имиџот на организацијата. Денес организациите се соочуваат со некои од најголемите предизвици на правичност и чесност, благодарение на економската клима во изминатите неколку години. Затоа, тие треба да бидат способни да изградат цврсти односи како помеѓу членовите внатре во организацијата, така и со своите клиенти, што е од витално значење за нејзиниот опстанок и успех. Такви односи можат да се изградат со текот на времето, преку стекнување взаемна доверба.

Со цел да се создаде атмосфера во организацијата која ќе ја поддржува културата на знаење, потребно е: да се определат насоките на однесување на вработените, да се поттикнува размената на мислењата за поставените цели, да се обезбеди соодветен однос кон вработените како кон професионалци и да се постави структура која се базира на развојот и тимската работа.

Во таа насока, од корист би било да се развие и компјутерска база на податоци од релевантни информации која ќе им биде лесно достапна на вработените, да се воведат системи на награди кои ќе го охрабрат споделувањето на информациите и да се развијат механизми што ќе го овозможат брзото ширење на податоците. На тој начин ќе се унапредат транспарентноста, довербата и соработката помеѓу членовите, што води кон остварување на извонредни резултати и одржување на стабилна конкурентска предност.

¹⁷ Проф. д-р Трајче Мицески, 2009, Менаџмент – интерен авторизиран материјал, Штип, стр. 6.

¹⁸ Група автори, Организациско однесување (2007), Постдипломски студии, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 13.



ЗАКЛУЧОК

Успешно да се води целата организација, или еден нејзин дел, е една од најважните задачи на секој менаџер. Во тоа е вклучено и управувањето со луѓето кои ќе го следат, доколку се сигурни во него. Во спротивно, тие ќе работат толку колку што е потребно да се задоволат некои минимални стандарди.

Успешниот лидер своите луѓе ги поттикнува да дадат врвни резултати, со задоволство да ги извршуваат своите работи и на најдобар можен начин да придонесат во унапредување на целата организација.

Лидерот би морал да биде со цврсти и праведни ставови, јасно дефинирани цели, да поседува подготвеност на простување и да биде јасно дефиниран на прагот на толеранцијата. Одговорен и одлучен во секој момент да застане зад своите постигнувања и неуспех.

Лидерите кои се способни да ги поттикнуваат, менуваат и користат вредностите, верувањата, и потребите на нивните следбеници во извршувањето на задачите во кризни и динамични ситуации се големи промени, тие се трансформациони лидери. Организацијата мора да поседува способности за мобилизација на сите вработени во искористување на нивните способности и знаења.

Вистинскиот лидер мора да обезбедува силна визија и „заразен“ ентузијазам, што кај следбениците ја зголемува довербата, нивните аспирации и обврзаноста кон лидерот.



КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Buble M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000;
2. Група автори; Организациско однесување (2007), Постдипломски студии, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје;
3. Džamić, L., Public Relations, UFA Media, Beograd 1995;
4. Мицески Т., Лидерство (2011), УГД, Економски факултет, Штип;
5. Petković, M., Jovanović, M., Organizaciono ponašanje, Megatrend, Beograd, 2001;
6. Проф. д-р Трајче Мицески, 2009, Менаџмент – интерен авторизиран материјал, Штип, стр. 6;
7. Hersey, P. & Blanchard, H. K. (1992), Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, New Jersey: Prentice - Hall, Inc.;
8. Schein, E. (2010), Organizational Culture and Leadership - 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass;
9. Ćamilović S., Vujić V., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, 2006;
10. Werner, A. (2007), Organisational Behaviour: a Contemporary South African Perspective. Pretoria: Van;
11. Schaick;
12. Whitaker, P. (1995), Managing change in chools, Open University Press.;
13. William Rasmore (2009), Developing a Leadership Strategy: A Critical Inggredient for Organizational Success, Center for Creative Leadership;
14. <https://cultureiq.com/role-leadership-changing-organizational-culture/>
15. http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm#_Toc80766633
16. <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/> *Стилови на лидерство.*





УДК: 005.94:303.725.3 005.51:005.21]:005.94

УЛОГАТА НА МЕНАџМЕНТОТ НА ЗНАЕЊЕ ВО СТРАТЕГИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ И ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Надежда Божинова¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
nadezda.bozinova@yahoo.com

Проф. Трајко Мицески²

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

Краток извадок

Менаџментот на знаење станува тесно специјализирана област која го опфаќа креирањето, одржувањето, трансферот, скалдирањето и надградувањето на организациското знаење. Особено е насочено кон: развојот на човечките ресурси, управувањето со таленти, системите на наградување кои го стимулираат усовршувањето на знаењето и партиципација на вработените во одлучувачките процеси на организацијата, обуките кои се во доменот и надвор од струката на вработените како начин на надградување и проширување на знаењето, креирањето на соодветна организациска култура и меѓучовечки односи кои треба да ги мотивираат вработените за сопствено усовршување, примената на соодветни информациски технологии кои треба да го олеснат трансферот и чувањето на знаењето, односно кон остварување на целите.

Менаџментот на знаење е нераскинливо поврзан со стратешките цели на организацијата. Ги користи само оние информации кои се најзначајни практични и корисни. Доколку менаџерите не ја олеснат работата и животот на вработените, шансите за успех се мали. Поради тоа, потребно е креирање на организациска култура која ќе го поттикнува развојот на организациското знаење, претставува услов број еден за успешна примена на концептот на менаџмент со знаење.

Клучни зборови: Менаџмент на знаење, организациска култура, човечки ресурси, вработени, стратешки цели.

Abstract

Knowledge management becomes a narrowly specialized area that involves the creation, maintenance, transfer, storing and upgrading of organizational knowledge. It is especially focused on: on knowledge management in the organization through human resources development, talent management, upgrade systems that stimulate the improvement of knowledge and participation of employees in the decision-making processes of the organization, training which are in the domain and out of the profession of employees as a way of upgrading and expanding knowledge, creating an appropriate organizational culture and interpersonal relationships that should motivate the employees for their own improvement, the application of appropriate information technologies that should facilitate the transfer and storage of knowledge, etc. Knowledge management is aimed at achieving the goals. It is inextricably linked to the strategic goals of the organization. It uses only the information that is most valuable, practical and useful. If managers do not ease the work and life of their employees, the chances of success are small.

Therefore, creating an organizational culture that will encourage the development of organizational knowledge is the number one condition for successful application of the concept of knowledge management.

Key words: knowledge management, organizational culture, human resources, employees, strategic goals.

Вовед

Современите организации во своето работење сè повеќе се свртуваат кон знаењето кое го поседуваат, негова ефективна примена (на вистински начин и во вистинско време) и управувањето со него, со цел да ја проектираат својата деловна иднина.

Впрочем, во ова време на живеење, работење и творење, знаењето е моќ која води напред.

Менаџмент на знаење се наметнува како неопходност на интердисциплинарен модел на работење кој во својот фокус го има точно знаењето на знаењето на организацијата.



Во новата економија – економија на знаењето, најуспешни се оние компании кои се богати со човечки капитал, наспроти оние компании богати со материјални ресурси. Она што е карактеристично за современата организација, а во што се согледува и концептот на менаџмент со знаење, е дека само мозокот во човекот создава дополнителна вредност за компанијата.

За имплементација на концептот на менаџмент со знаење потребно е компанијата да ги согледа релевантните фактори, како што се организациската култура, човечките ресурси, информациските технологии и да ги организира и насочи на начин кој ќе ѝ овозможи ефикасност во работата, а со тоа и подобрување на конкурентска предност.

Дефинирање на менаџментот на знаење

Менаџментот на знаење како специјализирана област на менаџмент која особено го преферира знаењето, „сфатено како сефкупност на стекнати и акумулирани информации, факти, вредности, состојби – знаења“¹, претставува потреба и неопходност во ова и идното време на живеење.

Менаџментот на знаење како дефиниција сè уште еволуира, иако постојат неколку заеднички компоненти – менаџментот на знаење претставува максимизирање на предностите од знаење во компаниите, препознавање на информациите, знаењето, визијата, документацијата². На почетокот, менаџментот на знаење се сфаќаше како моќ која треба да се складира. Денес се зборува за знаење кое треба да се сподели за да се мултиплицира, што претставува сосема спротивен приод. Менаџментот на знаење е нешто како креација, задржување и трансфер на знаењето во организациите. Очигледна е трансформацијата на односот и сфаќањето на менаџментот на знаењето која се случува во изминатите три децении. Често менаџментот е разбран како средство или алатка за подобро разбирање на мисијата или креирање на вредностите врз основа на постојано акумулирано знаење. Како процес, често вклучува зафаќање, зачувување и споделување на знаењето помеѓу вработените, одделите и другите компании, вклучувајќи ги и залихите од многу години наназад³.

Менаџментот на знаење го вклучува разбирањето на развојот и користењето на скриеното знаење, а информациите и визијата постојат само во умот на вработените во организациите. Според Каплан, бенефитот од менаџментот на знаење се состои од шест категории⁴:

1. Брзите иновации од слободниот проток на идеи;
2. Унапредување на услугите со минимизирање на време;
3. Зголемените приходи од даноците кои се добиваат од побрз пазар;
4. Збогатувањето на формите за задржување на награда за верноста на вработените;
5. Изворните операции и намалување на трошоците преку елиминирање на вишоците на работна сила;
6. Намалување на времето за обука.

Многу од организациите ги индентификуваат знаењата кои ги добиле и лекциите кои ги научиле во текот на своето постоење. Меѓутоа, за жал, ваквите записи и извештаи најчесто собираат прашина на некоја полица, или се забораваат во некој фолдер во компјутер. Реалноста е таква што се граничи со ефектот можноста да се активираат вработените да иницираат каков било тип на учење пред да се извршуваат активностите, што би претставувало гаранција за свесноста на промените и моментот кога се врши работата. Потребно е да се пронајде начин знаењето да се стекнува во облик на лесно достапен пакет, при што постојано треба да се води сметка за потрошувачите. За оваа не е потребна софистицирана технологија, туку само желба добро да се осмисли и структурира она што е научено. Улогата на знаењето се огледа и во следново⁵:

- 1) Знаењето треба да овозможи да се индентификува потенцијалниот сегашен или иден клиент/потрошувач;

¹ Davenport, T., Prusak, L. (2000), *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. 15.

² Macintosh, A. (1995), *Position Paper on Knowledge Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, str. 139.

³ Harman, C., Brelade, S. (2000), *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice Hall, p. 5.

⁴ DZordevic – Boljanovic, J. (2009), *Menadžment znanja, Data status*, Beograd.

⁵ 6 Mašic, B., Babic, L. Đordevic – Boljanovic, J, Dobrijevic, G., Veselinovic, S. (2010), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, str. 493 – 496.



- 2) Пакетот на знаење треба да покрива специфична област на бизнис активностите;
- 3) Идентификација на окружувањето како практична релација со овој субјект. Заедницата ќе биде извор на иницијално, корисниците на знаење веднаш со детекцијата, и, секако, менаџментот кој е одговорен за зголеменото знаење. Тоа е всушност клучот, но и најголемиот ризик: можност за најголеми награди, меѓутоа и за загуби;
- 4) Собирање на целокупниот постоечки материјал врз кој може да се базира знаењето и потрага по генерално водство. Треба да се обезбеди соодветен контекст за да можат луѓето да ја разберат целта и важноста на знаењето;
- 5) Создавање листа за проверки илустрирана со примери и стории. Оваа листа на корисникот треба да му покаже: „Кои се прашањата кои треба да се постават?“ и „Какви чекори треба да се превземат?“ Листата треба да се илустрира со примери, стории, слики, дигитални фотографии, модели, видео или аудио снимки, ако е тоа можно;
- 6) Создавање врски меѓу луѓето. Создавање хиперлинк со персоналните емаил адреси секаде каде што тие се споменуваат во текстот. Вклучување на листа со имиња на сите лица кои имаат каква било врска со содржината, како и нивни фотографии, доколку ги имате;
- 7) Валидација на протоколот на водечки идеи: „Дали водството прецизно го рефлектира вашето знаење и искуство?“ „Дали имате нешто да додадете?“;
- 8) Издавање на збирките на знаење. Зачувување на знаењето во форма во која е достапно за заедницата;
- 9) Иницирање на соодветен фидбек и сопственички процес. Треба да се охрабри добивањето на фидбек од корисниците, со цел самите тие да одберат или отстранат какви било непотребни препораки. Да се создаде чувство на обврска дека, ако употребуваш нешто, треба тоа и да го надополнуваш.

Со текот на времето се создаваат серии на збирки знаење кои ќе бидат поврзани со клучните активности во дадена организација. Креирањето на ваквите опипливи збирки на знаење обезбедува фокусирање врз заедништво од практики кои се меѓусебно поврзани и конечно ќе им даде кредибилитет на напорите да се спроведе ефикасен менаџмент со знаење.

Процесот на менаџментот со знаењето

Задачите на менаџирањето со знаењето претставуваат сеопфатен процес на идентификација, односно утврдување на самото знаење, организирање, складирање и дистрибуција на знаењето и искуствата на индивидуалците и групите во организацијата. Општата цел на менаџментот со знаењето е да се поврзат луѓето на кои им треба знаење, со изворите на знаење во организацијата, како и активностите на усогласување на трансферот на тоа знаење. Конкретната цел на управувањето со знаењето е процесот на утврдување и анализа на расположливото знаење, со намера да се постигнат проектираните цели на работење на организацијата.

Има повеќе видувања околу менаџментот со знаење во процесуална смисла. Следната слика презентира една од можните.

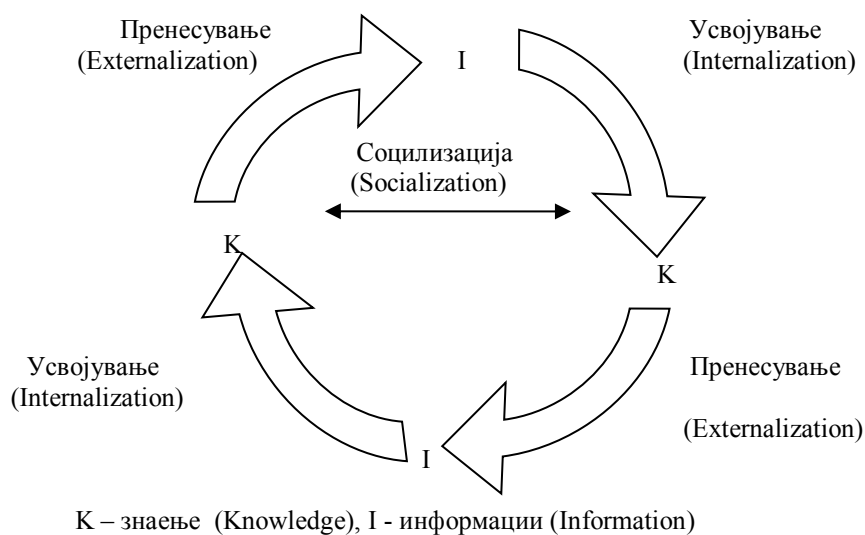
Циклусот на управување со знаењето е составен од повеќе чекори кои што претставуваат кружен модел на управување:

Настанување на знаењето: Тоа се случува во првичната фаза на искуствата и вештините на вработените. Знаењето настанува кога луѓето усвојуваат нови начини на работење со прибавување на нови искуства, без оглед на изворите и начините и местата каде и како се стекнува.

Обезбедување на знаењето: Знаењето кое се создало и стигнало до организација во основен суров облик треба да се обработи и да се подготви во базата на податоци. Во оваа фаза податоците и информациите се ситуираат во различни системи за документи.

Пречистување на знаењето: Новите знаења мора да бидат распоредени и поврзани за да станат активни. Во оваа фаза тивкото знаење се пречистува и се поставува во врска со веќе постојаното во организацијата.

Магационирање на знаењето: Поврзаноста помеѓу запишаното и тивкото знаење помага и овозможува знаењето да е разбирливо и употребливо.



Слика 1.: Циклусот на менаџментот со знаење⁶
Figure 1: Knowledge management cycle

Менаџмент на знаењето: Исто како и во библиотеките, знаењето треба да биде подредено и прегледно заради натамошна употреба. Тоа одвреме-навреме треба да се ажурира и постојано да се надолнува и подредува. Така, во поедини организации постојат и цели оддели, па и центри за управување со знаењето.

Ширење на знаењето: Знаењето мора да биде достапно во употреблив формат внатре во организацијата каде е потребно. Во таа насока помагаат постојните технологии, посебно Интернет, како и мрежата на знаење.

Стратегиско планирање насочено кон изведба на организацијата

Менаџерите мораат да бидат свесни дека планирањето е суштинска фаза во процесот на менаџментот, дека од квалитетот на планот, зависи целокупниот развој на организацијата, а квалитетот на планот, пак, зависи од знаењето на менаџерите, т.е. менаџментот на знаење.

Во тој поглед, професорот John Gardner истакнал: „Планирањето е посветеност на целите со кои би морале да се бавиме, соочување со фактите кои не ни се допаѓаат и поставување на прашања за кои ни недостасува храброст да ги поставиме“⁷.

Преку менаџментот на знаење се доаѓа до добро планирање, со што се штеди време и најоптимално се искористуваат ресурсите и се минимизираат кризните ситуации. Планирањето подразбира промени во однесувањето. Организациите кои работат во окружување со големи промени, нестабилен пазар на труд и стоки и големи технолошки скокови, имаат и најголема потреба од менаџмент на знаење за квалитетно и одговорно планирање. Процесот на планирање ним им е неопходен за откривање нови и подобри правци на движење и извршување на дејноста на организацијата⁸.

⁶Dawson, R., Developing Knowledge-based Client Relationships – The Future of Professional Services, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000 in: Oakland, J.S. Total Quality Management, Text with cases, 3rd Edition, Elsevier butterworth – Heiemann, Oxford, Burlington, 2003, p. 330).

⁷ Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., & Conyon, M. (1999), Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992-1996. Organization Science, 10(5), 583-600.

⁸ Shrader, C., Taylor, L., & Dalton, D. (1984), Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal. Journal of Management, 10(2), p. 149.



Планирањето претставува еден процес на насочување на активностите преку кои менаџерите ги поставуваат целите, ги утврдуваат политиките и притоа донесуваат планови за реализација на истите. Планирањето е обид да се предвиди и обликува иднината, а бидејќи иднината по суштина е независна, полна со ризици, опасности и неочекувани пресврти, организацијата мора да располага со менаџмент на знаење, што би придонело за успешност во стратешкото планирање.

Заради сето тоа, процесот планирање не смее да се запостави, туку преку менаџментот на знаење да се придржуваме до научни и логични правила, техники и методи, како ризиците би ги свеле на минимум, а грешките до разумно ниво и најмала мера. Така се дава јасен правец за тоа каде треба да се движи организацијата и можност да се предвидат ресурсите кои ќе бидат потребни во иднина. Во тој контекст е и изреката на американскиот генерал George Patton: Добриот план кој го имаме денес е подобар од совршениот план кој можеби ќе го имаме утре. Поставување на организациските цели е почеток, а нивната реализација претставува крај на планот. Целта е тоа што сакаме да го постигнеме, местото до кое сакаме да стигнеме⁹.

Значи, за добро планирање е важно на почетокот да се одберат вистинските насоки и вистински цели.

Процес на стратешко планирање и негово имплементирање

Стратешкото планирање е појдовна функција во раководењето манифестирана во процесот на дефинирање на целите кои треба да се реализираат, утврдување на предусловите при кои тие цели би се оствариле, како и кои средства, методи и техники да се користат за нивно остварување. За сето тоа е потребен квалитетен менаџмент, менаџмент кој се залага целокупната организација постојно да учи, да може да ги препознае промените во окружувањето и навремено да реагира и да носи квалитетни планови.

Планирањето е најважна функција во раководењето бидејќи вклучува избор на цели и активности за нивно остварување, нè води до одредено место во иднината на кое сакаме да стигнеме, и безусловно подразбира иновативен дух на менаџерот, т.е. менаџер кој постојано учи¹⁰.

За да се планира продуктивно, треба да се биде свесен за приликите во кои ќе се остварува планот за работа и реално да се предвидат шансите за развој и успех на организацијата, да се постават цели, да се анализираат претпоставки на планирањето, да се идентификуваат можните алтернативи, да се изработат планови за поедни сегменти од работата и да се предвидат трошоците за реализација на плановите.

Стратешкото планирање, со цел да биде ефикасно, мора да биде прифатено од целиот персонал од кого безусловно се очекува да ги имплементира, следи и да биде одговорен за резултатите од планот

Floyd во 1992 година истакнал дека, „многу е полесно организацијата да одлучи каде сака да оди, но потешко е да се натера организацијата да реагира на новите приоритети“¹¹.

Имплементацијата ги превзема неопходните акции за постигнување на целите и стратегиите. Таа бара планирање на акциите, вклученост на постарите лидери, посветеност на планот, ресурси (луѓе, време и пари) и вклученост на целата организација.

За успешно имплементирање на стратешкиот план, за организацијата е неопходно да има формален план за имплементација со акции доделени до тимовите или индивидуите кои се одговорни за неговото постигнување. Ако организацијата го вежба процесот на подобрување користејќи модел на тотален квалитет, менаџерите и лидерите ќе бидат запознаени со структурата на тимот за тотален квалитет. Ако организацијата реализира успех користејќи ја оваа структура, најверојатно ќе сака истата да ја продолжи и ќе го повика извршниот директор од тимот на постари лидери како и бордот за менаџмент на квалитет и тимовите за акција. Меѓутоа, во истата организација процесот на стратешко планирање ги наведе постарите лидери до заклучок дека тековните тимови и бордот треба да бидат реструктурирани или променети со новите стратегии. Од таа причина, постарите лидери понекогаш повикуваат нови тимови – оние кои работат со

⁹ Siggelkow, N. (2007), Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), p. 20.

¹⁰ Nordqvist, M., & Melin, L. (2008), Strategic planning champions: Social craftspersons, artful interpreters and known strangers. *Long Range Planning*, 41(3), p. 326.

¹¹ Guth, W., & MacMillan, I. (1986), Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-313.



проблеми во имплементацијата – целни групи, стратески тимови и целни тимови. Нивното име не е важно колку што е она што го постигнуваат – имплементација на стратескиот план.

Правилно одлучување во организациите со користење на менаџментот на знаење

Знаењето, односно релевантните информации се неопходни во процесот на донесување одлука, во сите негови фази – од дефинирање на проблемот, креирање на алтернативните решенија, анализа на алтернативите до имплементација на решението, контрола и повратна информација. Оттука може да се согледа поврзаноста и условеноста на менаџментот со знаење како начин на обезбедување релевантни информации кои можат да се применат во процесот на донесување одлуки.

Знаењето претставува способност да се проникне во природата на нештата, да се увиди меѓузависноста и односите на појавите кои се случуваат, нивниот развој, функционалност, подреденост, итн. Управувањето со знаење не треба да претставува цел на организацијата, туку тоа треба да претставува патоказ или начин како да се остварат целите. Управувањето со знаење треба да придонесе за подобрување на капацитетите и способностите на организацијата, а со тоа и перформансите и крајните резултати од работните процеси. Одредени автори мислеа дека управувањето со знаење треба да придонесе за¹²:

- Обезбедување подобра основа за донесување одлуки, за избор на стратески алтернативи и средства, како и спроведување на истите на дело;
- Подобрување на ефикасноста на луѓето, процесите, програмите;
- Подобрување на брзината и ефикасноста на иновациите;
- Подобрување на индивидуалните и колективните надлежности;
- Подобрување на комуникацијата и синергијата на знаењето меѓу вработените, итн.

Менаџерите се оние кои ги донесуваат одлуките од суштинско значење во организацијата. Самиот процес на одлучување претставува и една од основните функции на менаџментот. Поради тоа, тие треба да бидат особено внимателни поради тоа што донесените одлуки влијаат не само на активностите на организацијата, туку и на сите останати вработени.

За донесување на квалитетни одлуки, менаџерот треба во процесот на одлучување да ги вклучи и останатите вработени. Искористување на знаењето на специјалистите во организацијата, односно интелектуалниот капитал, во процесот на одлучување ќе придонесе за донесување на вистинските одлуки. Групното донесување на одлука ќе произведе синергетски ефект во сите фази на процесот на одлучување. Поголемиот број индивидуи кои учествуваат во процесот на одлучување ќе овозможи креирање на поголем број алтернативни решенија. Групата може пореално и од повеќе аспекти да го согледа проблемот во врска со кој се донесува одлуката. Групното одлучување ја стимулира креативноста која е особено значајна за донесување квалитетни одлуки.

Одлучувањето претставува основа за планирање. Процесот на планирање започнува со прибирање на потребните информации заради изработка на планови. Според тоа, планирањето претставува интегрален дел во процесот на донесување одлуки. Оттука, логично се наметнува заклучокот дека планирањето претставува одлучување. Но, секое одлучување не претставува планирање. Тоа е така поради тоа што постојат случаи во кои одлучувањето нема плански карактер¹³.

Одлучувањето претставува една од основните функции на менаџментот. Донесувањето одлуки не е само дел од процесот на планирање, туку и на останатите менаџмент функции (организирање, водење, контрола). Одлучувањето претставува процес на донесување одлука. Одлука претставува избор направен од одредени алтернативни решенија. Одлуката претставува финален резултат од процесот на одлучување. Процесот на одлучување се состои од увидување на проблемот, дефинирање на проблемот, развој на алтернативни решенија и избор на најдоброто решение.

¹²Chase R. L., “The Knowledge-Based Organization: An International Survey“. Journal of Knowledge Management, Volume: 1 Number: 1, 1997 p. 38 – 49.

¹³Erić, D., “Uvod u menadžment“, Ekonomski fakultet Beograd, Viša škola za sportske trenere Beograd, Čigoja štampa, Beograd, 2000, str. 259.



Модел на процесот на одлучување заснован на знаење

Во литературата се наведуваат повеќе видови модели на донесување одлука. Една од можните класификации на моделите на одлучување е поделба на класичен и административен модел. Изборот на моделот зависи од моменталната ситуација, односно од тоа дали станува збор за донесување на програмирани или непрограмирани одлуки, дали одлуката се донесува во услови на ризик или неизвесност, како и од личните карактеристики на менаџерот.

Класичниот модел на донесување одлуки уште се нарекува и рационален, поради тоа што се базира на економските принципи и претпоставки. Одлуката треба да биде донесена согласно со економскиот интерес на организацијата. Поради развојот на квантитативните методи, како што се Стебло на одлучување, Линеарно програмирање, Анализа на преломна точка, Методите на дистрибуција и др., во последните години, овој начин на одлучување добива сè поголемо значење.

Административниот модел на одлучување го опишува начинот како менаџерите донесуваат одлуки во комплексни ситуации и се однесува на донесување на непрограмирани одлуки и услови на несигурност, ризик, двосмисленост. Некои проблеми не може да се структурираат за да се решат исклучиво на рационална основа. Клучни концепти за овој модел на одлучување се ограничената рационалност и прифаќањето на задоволителна алтернатива. Рационалноста кај сите луѓе е ограничена. Менаџерите не можат да ги имаат сите релевантни информации при донесување на одлуката. Поради тоа, тие треба да ја изберат алтернативата која ги задоволува потребите, наместо да го бараат најдоброто можно решение.

Моделите на одлучување може да се класифицираат и на отворен и на затворен модел. Затворен модел на одлучување постои тогаш кога на менаџерот му се познати сите алтернативи и одлуката ја донесува на рационална основа. Рационалност при одлучување постои тогаш кога се земаат предвид можните алтернативи од акциите што стојат на располагање, алтернативите може да се рангираат и може да се одбере онаа која води кон најдоброто можно решение¹⁴. Отворен модел на одлучување, пак, претставува ситуација во која менаџерот е под влијание на факторите на окружувањето, односно кога постои неизвесност на исходот од процесот на одлучување. Во овој модел на одлучување, менаџерот ги нема на располагање сите алтернативни решенија, како што тоа е случај кај отворениот модел. Кај овој модел на одлучување се истакнуваат способностите на одлучувачот во насока на реално согледување на работите, под влијание на бројни фактори, како екстерни така и интерни, лични карактеристики, аспирации, култура¹⁵.

Според Рационалниот модел, процесот на одлучување започнува со поставување на целта што се сака да се постигне со одлуката. Квалитетот на одлуката ќе зависи од критериумите на одлучување, односно од тоа колку менаџерот е запознаен со самиот проблем за кој што се донесува одредена одлука.

Секојдневно, во организацијата се донесуваат бројни одлуки на сите нивоа на менаџментот. Сепак, процесот на одлучување не може да се идентификува со самиот чин на избор.

Процесот на одлучување поминува низ следните фази¹⁶:

- Идентификување и дефинирање на проблемот;
- Дефинирање на ситуацијата и анализа на причините;
- Одредување на критериумите на одлучување;
- Пронаоѓање алтернативни решенија;
- Избор на алтернатива;
- Спроведување на одлуката;
- Оцена на резултатите и повратни информации.

Процесот на одлучување започнува со увидување на потребата од донесување одлука. Тоа значи дека менаџерите прво треба да го идентификуваат проблемот и да ја дефинираат задачата. Потребата за одлука не мора секогаш да се однесува на решавање на одреден проблем, туку таа може да се однесува и на искористување на одредена шанса. Менаџерот е тој кој во секој проблем треба да гледа шанса за организацијата. Тоа ќе биде возможно само со навремено откривање на промените во окружувањето, при што на менаџерот му стојат на располагање различни формални

¹⁴Alexis M., Wilson Z.Ch., “Organizational decision making”, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1967, p. 158.

¹⁵Daft L. R. “Management”, The Dryden press, Chicago, 1988, p. 177.

¹⁶Mašić B., Babić L., Đorđević – Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. op. cit str. 210.



и неформални извори на информации: менаџмент информации системи, дневни весници, списанија, магацини, телевизија, радио, Интернет, сметководствени и други извештаи, соработници и деловни партнери, пријатели, итн.

Емпириско истражување

Заради подобро согледување на состојбите во организациите за тоа како се користи и преферира знаењето, направено е емпириското истражување со претходно подготвени прашалници со идентични прашања за две групи на испитаници и тоа менаџери и вработени и е спроведено истражување во неколку организации во Струмица, Гевгелија, Штип и Скопје.

Во истражувањето повратен одговор на пуштените прашалници дадоа 122 вработени, од кои 32 раководители и 84 вработени (нераководни лица).

Предмет на ова истражување е согледувањето на улогата на менаџментот на знаење во стратегиското планирање и одлучување во организациите.

Основна цел на ова истражување е да се увиди значењето на знаењето за правилно стратегиското планирање и одлучување во организациите.

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека: Правилното користење на знаењето од страна на менаџментот има посебно значење за стратегиското планирање и одлучување во организациите.

Користени методи во емпирското 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.

Заклучоците донесени врз база на истражувањата кои се спроведени за изработка на овој труд, ќе бидат сумирани и објаснети во трудот. При изработката на трудот ќе се користи домашна и странска литература, секундарни извори на податоци, статистички показатели, како и сопствени истражувачки зафати. Ќе се изврши анкетно истражување во неколку хотели за нивните ставови за примена на обука на вработените, нивните искуства, проблемите и тешкотиите со кои се соочиле при обучувањето на своите вработени.

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 X^2 -тестот.

Резултати од истражувањето

Резултатите од истражувањето добиени од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа е користен X^2 -тестот и Коефициентот на контингенција за да се согледа зависноста на искажаните одговори на испитаниците за начинот на користење на знаење во стратегиското 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 како основен фактор на развојот на организацијата го гледа знаење и иницира и поддршка за процесите на освојување, креирање, складирање, споделување и примена на знаењето. Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. За менаџерите гласеше: Дали Вие како менаџер како основен фактор на развојот на организацијата го гледате знаење и иницирате поддршка за процесите на

освојување, креирање, складирање, споделување и примена на знаењето, а за вработените гласеше: Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер како основен фактор на развојот на организацијата го гледа знаењето и иницира поддршка за процесите на освојување, креирање, складирање, споделување и примена на знаењето?

Целта е да се спореди мислењето на вработените и менаџерите по поставеното прашање.

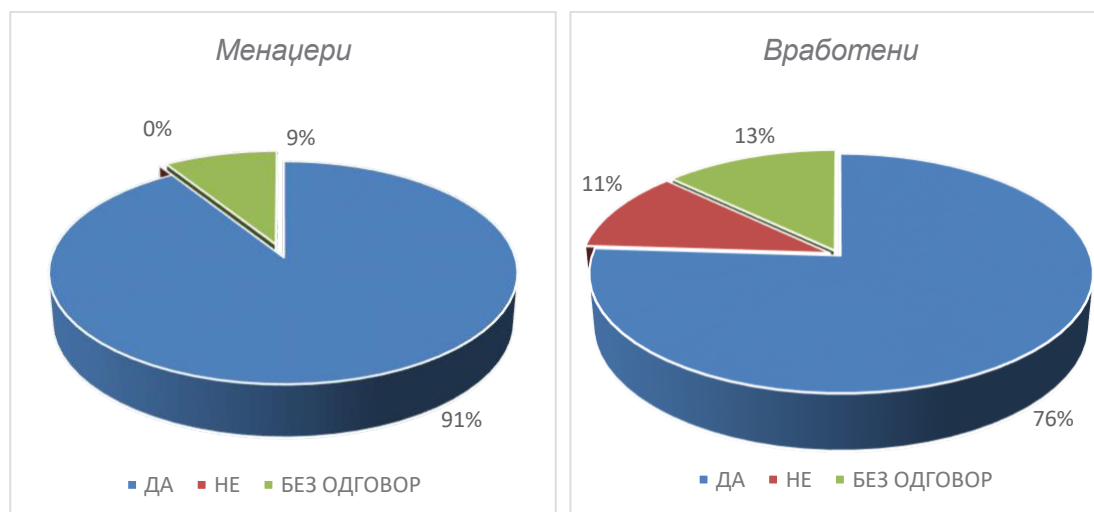
Табела 1: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање

Table 1: View managers 'and employees' responses to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот како основен фактор на развојот на организацијата го гледа знаење и иницира и поддршка за процесите на освојување, креирање, складирање, споделување и примена на знаењето?	Да	29	91	64	76
	Не	0	0	9	11
	Без одговор	3	9	11	13
	Вкупно	32	100	84	100 %

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 12,575
C = 0,243

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

Пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, покажуваат дека добиената вредност за тестот и вредноста на Коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 12,579 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,243 \text{ (пресметана вредност)}$$



Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 12,579, 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 0,243, 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 како основен фактор на развојот на организацијата го гледаат знаењето и иницира и поддршка за процесите на освојување, креирање, складирање, споделување и примена на знаењето, а 9 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 76 % со да, 11 % не и 13 % 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 тежнеат кон напредок и стекнување на нови знаења на вработените? Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените со минимална преформулација за испитуваната група.

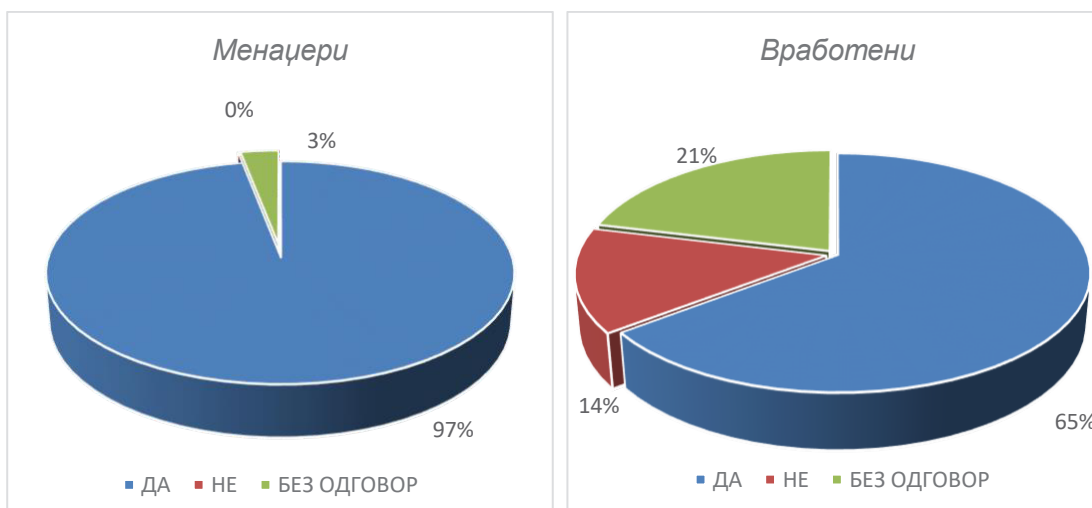
Одговорите на вработените и менаџерите по поставеното прашање се прикажани, табеларно, графички и пресметковно.

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	%
2. Дали менаџерите во организацијата тежнеат кон напредок и стекнување на нови знаења на вработените?	Да	31	97	54	64
	Не	0	0	12	14
	Без одговор	1	3	18	21
	Вкупно	32	100	84	100 %

Пресметаниот X^2 -тест изнесува: 34,520
C = 0,384

Следи графички приказ:





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

Пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, покажуваат дека добиената вредност за тестот и вредноста на Коефициентот на контингенција следи:

$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 34,520 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,384 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 34,520, 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 0,384, што значи многу слаба поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените. Односно, 97 % од менаџерите сметат дека во организацијата тежнеат кон напредок и стекнување на нови знаења на вработените, а 3 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 64 % со да, 14 % со не и 21 % 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.

Третото прашање гласеше: Дали менаџерите во организацијата поддржуваат иновативни, односно идеи со знаење предложени од вработените при одлучувањето во организацијата?

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 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 менаџерите во организацијата поддржуваат иновативни, односно идеи со знаење предложени од вработените при одлучувањето во организацијата?	Да	31	97	52	62
	Не	0	0	12	14
	Без одговор	1	3	20	24
	Вкупно	32	100	84	100 %
Пресметаниот X^2 -тест изнесува: 37,872 $C = 0,399$					

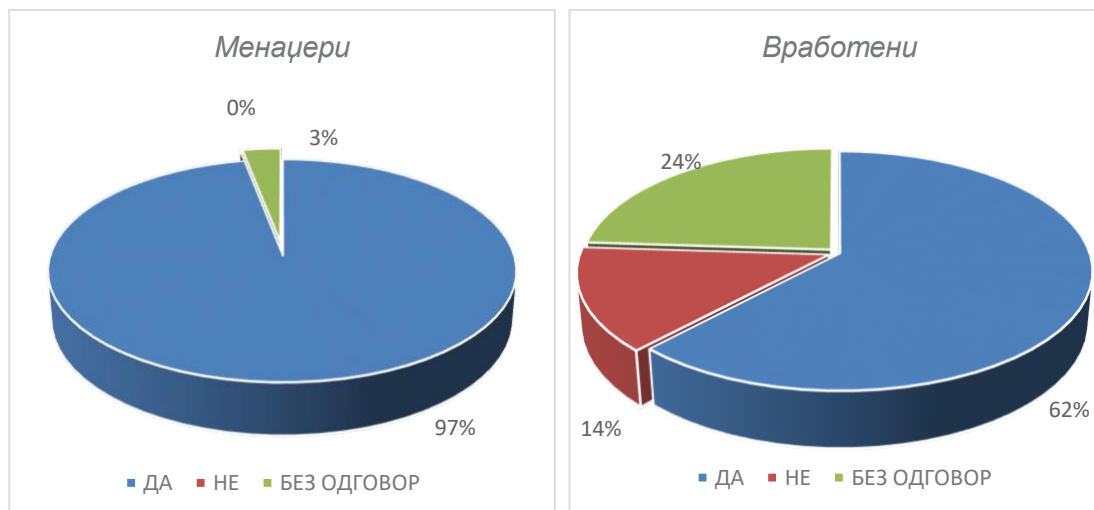
Пресметките од дадените одговори за двете групи на прашањето, покажуваат дека добиената вредност за тестот и вредноста на Коефициентот на контингенција следи:

$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 37,872 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,399 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 37,872, 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 0,399, што значи многу слаба поврзаност.



Слика 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање
Figure3: View managers 'and employees' responses to the third question

Од табелата и од графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените. Односно, 97 % од менаџерите сметаат дека во организацијата се поддржуваат иновативни, односно идеи со знаење предложени од вработените при одлучувањето во организацијата, а 3 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 64 % со да, 14 % со не и 21 % 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.

Краток заклучок од емпириското истражување

Иако поголем дел од менаџерите се уверени дека во организацијата се користи, поддржува и преферира знаењето, 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 χ^2 -тестот за сите прашања, потврдуваат дека пресметаната вредноста на χ^2 -тестот е поголема од табличната вредност.

Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека: Правилното користење на знаењето од страна на менаџментот има посебно значење за стратегиското планирање и одлучување во организациите, па затоа е потребно да се посвети поголемо внимание на континуирана обука на менаџерите и вработените за користење на знаењето во работењето.

Преферирање на менаџментот на знаење со неговите карактеристики во организациите

Динамичното окружување и борбата за опстанок во него, ги натера организациите да се свртат кон континуирано и брзо стекнување и одржување на најмоќниот ресурс на денешницата, односно на знаењето.

Менаџмент на знаење претставува максимизирање на предноста на организациското знаење, препознавање на информации, мудрости и јакнење на човечките и дигиталните способности. Менаџмент на знаење претставува креирање, чување и трансфер на знаењето во организацијата. Менаџмент на знаење е практика на селективна примена на знаење стекнато преку минати искуства, сегашни и идни одлуки, со цел унапредување на организациската ефективност.



Знаење претставува процес кој треба континуирано да се реализира во една организација. Цел на овој процес е да управува со знаењето во организацијата, но исто така и да создава услови за негово создавање, распределување и искористување. Особено треба да се обрне внимание на креирање на знаењето во организацијата, за што треба претходно да се обезбедат соодветни услови и амбиент. Кога организацијата ќе креира одредено знаење, следно што треба да се направи е тоа да се сподели со останатите вработени. Мултиплицирањето на знаењето носи уште поголема корист за организацијата. Повеќе индивидуи ќе имаат ново знаење, ќе го применат во работењето во организацијата, но и шансите за усовршување или надградување на знаењето ќе бидат поголеми.

Самиот процес на управување со знаење може да се претстави преку шест фази: креирање (создавање) на знаење, учење, распределба на знаењето, трансфер на знаењето, искористување на знаењето и складирање на знаењето.

Одговорноста за распределба на знаењето во организацијата е на менаџментот. Менаџментот, пред сè треба да создаде услови и атмосфера за организациско учење и помнење, а потоа и складирање на знаењето. Менаџментот игра многу важна улога во распределба на знаење, бидејќи за правилно донесување на одлуки и за успех на организацијата не е доволно само таа да поседува интелектуален капитал, туку потребно е тој да биде ставен во функција. Тоа значи дека знаењето треба соодветно да биде распоредено во организацијата. Вистинските луѓе треба да се постават на вистинските позиции во организацијата. Доколку тоа не биде така, организацијата нема да го искористи капацитетот на човечкиот капитал кој го поседува.

Во современото, динамично и непредвидливо окружување, менаџмент на знаењето е неопходност за адаптација и опстанок на организацијата. Прибирањето нови информации, податоци и знаења бара систематски, организиран пристап. Затоа менаџментот треба да изгради соодветна стратегија за управување со знаењето во организацијата. Пред да почнат со креирање на стратегија на управување со знаење, менаџерите треба да ја анализираат актуелната состојба на организацијата. Менаџерите треба добро да бидат информирани за последните случувања на пазарот, технологијата и сите други поврзани аспекти со основната дејност на организацијата. Менаџерите треба да знаат што организацијата мора да знае. Со скенирање на актуелната состојба, менаџерите ќе добијат слика за тоа што организацијата знае во моментот. Јазолот помеѓу тоа што организацијата мора да го знае и тоа што организацијата го знае, претставува недостаток на знаење на организацијата на кое менаџментот треба да работи. Првиот чекор кон решавање на недостатокот е негова идентификација, врз основа на која ќе може да се гради стратегија на управување со знаење за тој недостаток да биде отстранет.

Еден од најголемите предизвици при управување со знаењето во организацијата е претворање на имплицитното знаење во експлицитно.

Знаењето, односно релевантните информации се неопходни во процесот на планирање и во процесот на донесување одлука, во сите негови фази, од дефинирање на проблемот, креирање на алтернативните решенија, анализа на алтернативите, до имплементација на решението, контрола и повратна информација. Оттука може да се согледа поврзаноста и условеноста на менаџментот со знаење како начин на обезбедување релевантни информации кои може да се применат во процесот на планирањето и донесување одлуки.

За одлучувањето да биде ефективно, потребно е јасно дефинирање на проблемот, јасен план и почитување на временскиот лимит. Овие елементи се суштински за донесување квалитетни одлуки. Освен тоа, за донесување квалитетни одлуки, потребно е менаџерите да бидат посветени на самиот проблем. Од нивниот интерес и нивното вложување во себе ќе зависи и квалитетот на процесот на одлучување.

Успешните менаџери знаат како да го користат знаењето, стратешкото планирање и одлучување во организациите, а со тоа и нивните организации да остваруваат подобри деловни резултати.



Заклучок

Организацијата егзистира во одредена околина и е под силно влијание на процесите кои се случуваат во неа. Информациите за промените во околината се од пресудно значење за нејзиното постооење и развој. Таа е под влијание на голем број внатрешни фактори кои ја детерминираат нејзината способност за да се соочува со бројни предизвици и опасности, без разлика дали се наоѓаат во нејзината внатрешност или доаѓаат од надвор.

Менаџментот на знаење денес претставува централна тема, но и практика која помага компаниите да го зачуваат своето место при промените во глобалниот свет. Брзината на прилагодувањето кон можностите на новото е императив за опстанок. Застанати пред предизвикот за одговор во краток рок, акумулираат што повеќе организациско знаење, визија и искуство, во функција на достигнување на можностите на бизнисот.

Планирањето е обид да се предвиди и обликува иднината, а бидејќи иднината по суштина е независна, полна со ризици, опасности и неочекувани пресврти, организацијата мора да располага со менаџмент на знаење, што би придонело за успешност во стратешкото планирање.

Знаењето, односно релевантните информации се неопходни во процесот на донесување одлука, во сите негови фази – од дефинирање на проблемот, креирање на алтернативните решенија, анализа на алтернативите, до имплементација на решението, контрола и повратна информација. Оттука може да се согледа поврзаноста и условеноста на менаџментот со знаење како начин на обезбедување релевантни информации кои може да се применат во процесот на донесување одлуки. Одлучувањето не е само функција на менаџментот, туку тоа се јавува во секоја пора на секојдневниот живот, без разлика дали се работи за организација, црква, државна политика, спорт, итн.

Во современото деловно работење, од особено значење за успехот или неуспехот на една организација се главните носители на одлуките. При тоа, носителите на одлуките се тие кои треба да го согледаат проблемот, да го анализираат и да донесат одлука за неговото решавање или за понатамошен тек на активностите. Главната цел на носителите на одлуките е да донесат одлука со која ќе се постигнат однапред поставените цели на организацијата и тоа со што е можно помалку трошоци на материјални, човечки и други ресурси. Тоа значи дека, носителите на одлуките треба да настојуваат кон максимизирање на резултатите од одлуките во рамките на дадените услови, односно ограничувањата во кои работат.

Менаџерите треба да знаат за правилно користење на информациите за случувања на пазарот, технологијата и сите други поврзани аспекти со основната дејност на организацијата. Менаџерите треба да знаат што организацијата мора да знае.



Користена литература:

- Alexis M., Wilson Z.Ch., “Organizational decision making”, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1967;
- Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000 in: Oakland, J.S. Total Quality Management, Text with cases, 3rd Edition, Elsevier butterworth – Heiemann, Oxford, Burlington, 2003;
- Chase R. L., “The Knowledge-Based Organization: An International Survey“. Journal of Knowledge Management, Volume: 1 Number: 1, 1997;
- Davenport, T., Prusak, L. (2000), Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press;
- Daft L. R., “Management”, The Dryden press, Chicago, 1988;
- Dawson, R., Developing Knowledge-based Client Relationships – The Future of Professional Services;
- DZordevic – Boljanovic, J. (2009), Menadžment znanja, Data status, Beograd;
- Erić D., “Uvod u menadžment”, Ekonomski fakultet Beograd, Viša škola za sportske trenere Beograd, Čigoja štampa, Beograd, 2000;
- Guth, W., & MacMillan, I. (1986), Strategy implementation versus middle management self-interest. Strategic Management Journal, 7(4);
- Harman, C., Brelade, S. (2000), Knowledge Management and the Role of HR, Prentice Hall;
- Macintosh, A. (1995), Position Paper on Knowledge Management, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburg;
- Mašić, B., Babic, L. Đordevic – Boljanovic, J, Dobrijevic, G., Veselinovic, S. (2010), Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum;
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2008), Strategic planning champions: Social craftspersons, artful interpreters and known strangers. Long Range Planning, 41(3);
- Shrader, C., Taylor, L., & Dalton, D. (1984), Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal. Journal of Management, 10(2);
- Siggelkow, N. (2007), Persuasion with case studies. Academy of Management Journal, 50(1);
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., & Conyon, M. (1999); Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992-1996. Organization Science, 10(5).





УДК: 005.75:303.725.3

ОСОЗНАВАЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО ПРЕЧКИТЕ ВО ДЕЛОВНАТА КОМУНИКАЦИЈА

Наташа Ицева¹

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

Проф. Трајко Мицески²

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

„Recognizing and neglecting the communication impediments for the purpose of developing good business communication,,

Natasha Iceva

Faculty of economics, “Goce Delcev” University-Stip
icevanatasha@gmail.com

Prof. Trajko Miceski

Faculty of economics, “Goce Delcev” University-Stip
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Современиот менаџер, мора доволно да го познава процесот на комуникација бидејќи преку комуникација ја насочува, координира, ја развива соработката во тимското работење и гради партнерство со вработените за исполнување на задачи со кои ќе се оствари поставената цел.

Комуникацијата се реализира преку пренос на информации од испраќачот кон примачот и истата е неопходна за интерно функционирање, затоа што ги интегрира управувачките функции.

Различни пречки и прекини во комуникацијата доведуваат до намалување на комуникацијата и во најголем број случаи не се постигнува совршена комуникација.

Добрите техники на организациското однесување ќе придонесат да се постигне успех во работењето и управувањето.

Препознавањето на комуникациските пречки се услов за ефективно работење на организацијата.

Клучни зборови: менаџмент, комуникација, комуникациски пречки, човечки ресурси.

Abstract

Modern manager uses must know enough about the communication process because communication as his most important activity. He directs, coordinates, develops cooperation, teamwork and partnership with employees to achieve the objectives of a particular task.

Communication is done by transmitting information from the sender to the receiver and it is necessary for internal operation because it integrates the management functions.

Various obstacles and interruptions can cause a reduction in communication. The perfect communication is mostly unattainable.

Good organizational behavior techniques will bring the manager success in business and management. Recognition of communication barriers is a requirement for the effective operation of the organization.

Keywords: management, communication, communication barriers, human resources.



Деловната комуникација претставува секојдневен процес кој во континуитет се реализира како во самата организација, така и надвор од неа, но за да се остварат деловни придобивки и развој на организацијата, ефективните менаџери знаат дека е потребно користење на позитивни вештини за деловна комуникација, со цел намалување на комуникациските пречки, а со самото тоа остварување на позитивни придобивки за организацијата.

Комуникацијата го овозможува преносот на информации меѓу вработените и ги решава и елиминира недоразбирањата меѓу нив, на тој начин што со помош на комуникацијата се формира организациската култура потребна за конкурентска предност на организацијата, но со давање акцент на тоа дека не треба да се занемарат комуникациските пречки, напротив истите треба да се сведат на минимално ниво или истите да се отстранат. Познавањето на значењето и основата на комуникацијата и комуникациските пречки е од големо значење за меѓучовечките односи и организациското однесување, па и за исполнување на организациските планови и идни цели.

Само со правилна комуникација, со пренесување на информациите на разбирлив начин кој насочува кон правилно извршување на активностите, се постигнуваат целите на организацијата. За да се постигне ова, потребно е оспособување, како на менаџерите, така и на вработените во организацијата, за добро познавање на комуникациските пречки кое што претставува еден од пресудните фактори за успешно работење на организацијата.

Појавата на комуникациските пречки, кои повеќе или помалку се присутни како во секојдневието, така речиси и во сите организации, се фактор кој им налага на менаџерите да бидат подготвени да управуваат непрекинато со пречките во комуникацијата, затоа што само така можат да обезбедат егзистенција на организацијата, но и натамошен нејзин развој.

Целта на секој менаџер е во организацијата да се имплементира добра деловна комуникација која, пак, од своја страна подразбира примена на вистински трајни вредности како од страна на менаџерите, така и од страна на вработените во организацијата, останатите негативни, искривени вредности претставуваат пречка во комуникацијата кои вредности го попречуваат развојот на организацијата и остварување на целите на истата.

Во секоја организација треба да се води грижа за ефикасна деловна комуникација во истата преку пренесување на правилни информации, намалување на комуникациските пречки и постојано настојување за правилно примање и разбирање на испратените информации во организацијата.

Улога, цел и функции на правилната деловна комуникација

За успехот на секоја организација голема улога игра и вештината на добра комуникација. Комуникацијата е поделба на информации помеѓу две или повеќе индивидуи или групи, за остварување на взаемно разбирање¹.

Комуникација е процес на размена на информации низ заеднички систем на зборови и симболи².

Суштината на многубројните дефиниции се огледува во следното³:

- Комуникацијата е човечки напор и ги вклучува поединците и групите;
- Комуникацијата не се остварува сè додека не се постигне взаемно разбирање.

Во основа, комуникацијата претставува процес на пренос на знаење, емоции, искуства, ставови, информации, разбирање, мисли, и сл. помеѓу луѓето, а со цел постигнување на взаемно разбирање без кое не би била возможна ефикасноста на делувањето на самата организација. Ова, всушност, значи дека комуникацијата, но, само добрата комуникација, е еден од клучните фактори од кои зависи успехот на самата организација.

¹G. R. Jones, J. M. George, „Современ менаџмент“, McGraw-Hill Irwin, 2008, str. 106.

² [Http://wikipedija.mk//komunikacija-slobodna-enciklopedija](http://wikipedija.mk//komunikacija-slobodna-enciklopedija) - прегледано на 31.08.2018.

³ Bankovic Mirosljub, „Poslovne komunikacije“, VTS-strukovnih studija, Kragujevac, 2013, str. 17.



Наспроти комуникацијата надвор од работното место која е слободна и неформална, деловната комуникација има формален карактер каде владеат одредени правила⁴.

Успехот на секоја организација зависи, во голема мера, од тоа колку комуникацијата е ефикасна и ефективна и тоа не само во рамки на организацијата, туку и комуникацијата која се случува помеѓу деловните субјекти, партнери на организацијата, помеѓу индивидуи надвор од организацијата, како што се купувачи, продавачи, корисници на услуги, и др.

Главна цел на деловната комуникација претставува поттикнување на акција во организацијата преку примање на пораката, на информацијата, од страна на испраќачот на пораката, со што треба да се сфати што мисли испраќачот на пораката. Значи, не само да се прими пораката, туку, пред сè, да се сфати истата.

Комуникацијата како процес кој ги формира и карактеризира односите меѓу луѓето има бројни функции, ќе наведеме само неколку⁵:

- *Информативна* – која подразбира прибирање и ширење нови информации;
- *Емотивна* – функција која овозможува зголемување на блискоста меѓу учесниците на еден комуникациски процес;
- *Когнитивна* – подразбира стекнување нови информации, вештини и знаења преку комуникацискиот процес;
- *Персуазивна* – функција која има за цел да го убеди примателот на пораката да го смени своето размислување или да му наметне друго, различно од неговото. Постојат три аспекти на оваа функција:
- *Реклама* – кога примателите на пораката (рекламата) треба да се убедат да купат одреден производ;
- *Политичка пропаганда* – кога на примателот му се посочува одреден политички став како правилен и пожелен;
- *Едукативни кампањи* – кога целта е примателот да го смени своето сфаќање во однос, на пример, на некоја заразна болест, како сида, на пример.

Функциите на комуникацијата можат да се поделат на шест основни функции⁶:

- 1) Когнитивна или реферална функција;
- 2) Емоционална;
- 3) Стилска или поетска;
- 4) Директна или манипулативна;
- 5) Објаснувачка и
- 6) Контактна функција.

Когнитивната, или како што уште е наречена реферална функција е таква функција која ги носи елементите на пораката, односно преку оваа функција се согледува содржината на самата комуникација преку која се испраќа одредена информација.

Секоја информација предизвикува одредена емоционалност, па поради ова комуникацијата има и емоционална функција преку која се создава емоционална обоеност на когнитивните информации.

Поетската, или стилската функција има за цел да ги збогати останатите комуникациски функции со привлечни зборови кои ќе го привлечат вниманието на учесникот во комуникацијата кон кој е наменета пораката, односно информацијата.

Директната или манипулативната функција има наредбодавачки карактер преку кој директно се влијае на околината или на директниот учесник во комуникацијата.

⁴Bankovic Mirosljub, „Poslovne komunikacije“, VTS-strukovnih studija, Kragujevac, 2013, str. 6.

⁵<https://tufekciev.wordpress.com-komunikacii-poceteno> на 27.08.2019.

⁶Дејан Д. Ериќ, „Вовед во менаџмент“, Економски факултет, Белград, 2000, стр. 48.



Објаснувачката комуникациска функција има за цел со помош на дополнителни елементи и аргументи на комуницирање, појасно да ја дефинира комуникациската содржина, а со цел информацијата да биде недвосмислено разбрана.

Контактната функција е условена од фактот што луѓето комуницираат и преку своите сетила како, на пример: вид и допир. Имено, на одреден начин упатен поглед претставува информација за тоа што се крие зад погледот, а без употреба на зборови.

Друга поделба на функциите на комуникацијата е поделба на четири основни функции во рамки на организацијата⁷:

- 1) Контролирање,
- 2) Мотивирање,
- 3) Емоционално изразување и
- 4) Информирање.

Еве сликовит приказ на четирите основни функции во рамки на организацијата:



Слика 1: Функции на комуникацијата⁸

Figure 1: Communication functions

Ниту една од наведените четири функции на комуникацијата не е повеќе или помалку важна. За успешно деловно работење на организацијата потребно е да се одржува контрола над своите вработени, да се стимулира нивната работа, да се овозможи израз на чувства и учество во донесување на одлуки во организацијата, со што вработениот ќе ја осознае улогата и важноста која ја има во организацијата.

Процес на деловната комуникација

Како и секој процес, и процесот на комуникација има фази низ кои поминува, но пред сè, за да се започне со процесот на комуникација, најпрво се наложува потреба од комуникација. Во хиерархиски поставените организации, комуникацијата во базата е редовна и поефикасна во однос на комуникацијата кон врвот во организацијата, во овие организации постои ефективна комуникација, од причина што вработените подобро ги разбираат своите работни задачи, отколку во организации каде не се почитува хиерархискиот ред.

⁷ Robbins, P. S., Judge, A. T., „Organizacisko ponasanje“, Zagreb, 2009, str. 369.

⁸ Izvor: Robbins, P. S., Judge, A. T., Organizacijsko ponasanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009, str. 368-369.

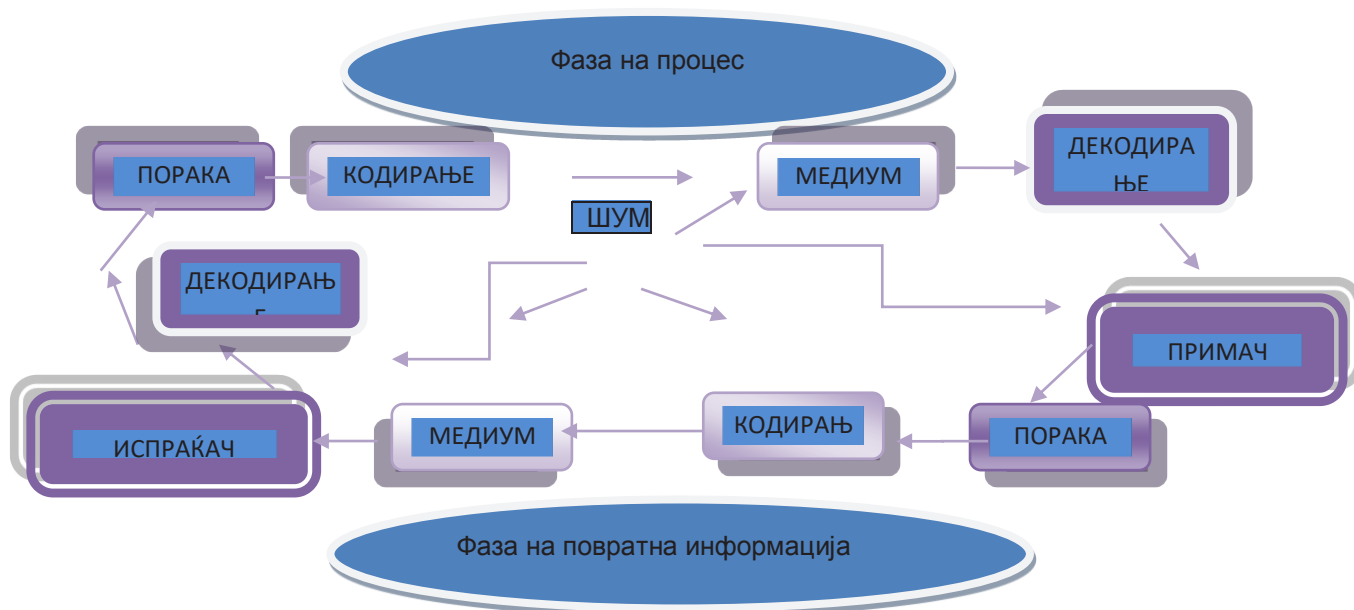
Во процесот на деловната комуникација, во основа се имплементираат две основни фази:

- 1) Фаза на пренос и
- 2) Фаза на повратна информација.

Во Фазата на пренос се разменуваат информации помеѓу две индивидуи или помеѓу повеќе индивидуи во една или повеќе групи. Во Фазата на повратна информација, се обезбедува взаемно разбирање. Во двете фази, за да настане комуникацијата, можат да се случат бројни посебни фази.

Целиот деловно - комуникациски процес може да се замисли како круг, или циклус кој го попречуваат различни фактори од микро или макро карактер. За да може деловната комуникација да се реализира што е можно поуспешно, потребно е во секој момент да се почитуваат основните начела на комуникацијата.

Почнувајќи од Фазата на пренос, испраќачот, личноста или групата која сака да ја сподели информацијата со друга личност или група, одлучува за пораката, каква информација да пренесе. Потоа испраќачот ја претвора пораката во симболи или јазик, процес наречен кодирање. Пораките често се кодирани во зборови. Шум е општ поим кој се однесува на сè она кое ја попречува која било фаза во процесот на комуницирање.



Слика 2: Процес на комуникација⁹

Figure 2: Communication process

Кога е кодирана, пораката се пренесува преку медиум до примачот, личноста или групата за која е наменета пораката. Медиум е патека, како што е телефонски повик, писмо, допис или комуникација лице в лице на состаноците, преку кои кодираната порака е пренесена до примачот.

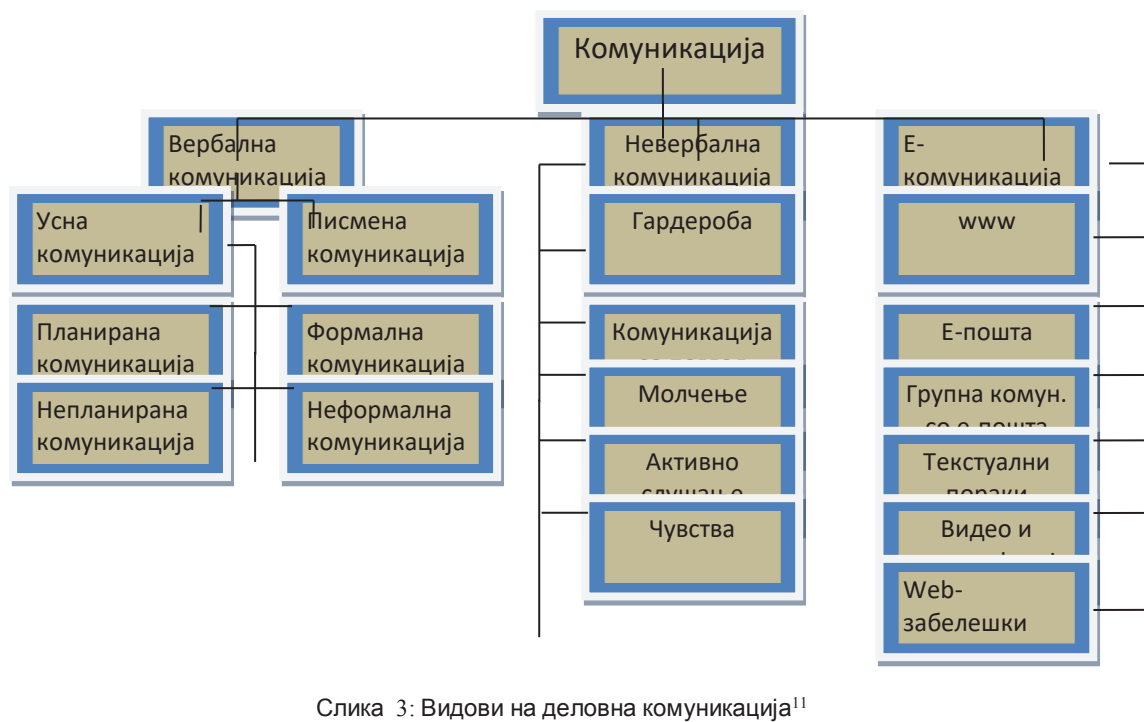
Во следаната фаза примачот ја интерпретира и се обидува да ѝ даде смисла на пораката, процес наречен декодирање. Ова е критички момент во комуникацијата.

Фазата на повратна информација е поттикната од примачот, кој станува испраќач. Примачот одлучува каква порака да испрати до оригиналниот испраќач, кој станува примач, ја кодира, и ја пренесува преку избран медиум. Пораката може да содржи потврда дека оригиналната пораката била примена и разбрана, или оригиналната порака да биде

⁹G. R. Jones, J. M. George, „Современ менаџмент“, McGraw-Hill Irwin, 2008, стр. 128 - прилагодено од авторот на трудот.

преформулирана, за да обезбеди дека била точно интерпретирана, или може да вклучи барање за повеќе информации. Оригиналниот испраќач ја декодира пораката и обезбедува дека е постигнато взаемно разбирање. Доколку оригиналниот испраќач утврди дека не е постигнато взаемно разбирање, испраќачот и примачот кружат низ целиот процес онолку пати колку што е потребно за да се постигне взаемно разбирање. Повратната информација ги остранива недоразбирањата, обезбедува дека пораките се точно интерпретирани, и им овозможува на испраќачите и примачите да постигнат взаемно разбирање.

Ефективниот процес на комуникација во организацијата, но и надвор од неа, е голема и одговорна задача која се поставува пред менаџерите кои мора позитивно да го насочат процесот на комуникација доколку нивна цел е успешна организација¹⁰.



Слика 3: Видови на деловна комуникација¹¹

Figure 3: Types of work communication

Во процесот на комуникација, многу често додека некој ни зборува ние смислуваме што да му одговориме, ова значи дека зборуваме сами со себе. Кога со некоја активност доаѓаме до посакуваната цел, најчесто размислуваме за успехот кој го имаме постигнато, но и ако не ја постигнеме целта, размислуваме за нашиот неуспех. Сето ова значи дека „разговараме сами со себе“, а тоа всушност, претставува интраперсонална комуникација во која е вклучена само една индивидуа.

Значи, интраперсонална комуникација претставува комуникација на самата личност со себе си. Се смета дека овој вид комуникација е основа на сите други комуникации.

Интерперсоналната комуникација, за разлика од интраперсоналната, каде е вклучена една личност, во комуникацијата вклучува учество на повеќе индивидуи. Интерперсонална комуникација претставува непосредна, директна комуникација меѓу две или повеќе индивидуи во услови на физичка близина, со можност да се користат сите сетила. Факт е дека овој вид комуникација е најраспространет и најчест.

¹⁰Jakovčević, T. (2000), Menadžer i tajnica u poslovnom komuniciranju, Split, Knjigotisak d.o.o., стр. 35.

¹¹Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., Poslovno komuniciranje, Studio HSInternet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008, стр. 22.



Интерперсоналната комуникација ги има следните карактеристики¹²:

- Прво, таа се случува лице в лице (постои директен контакт);
- Второ, пред почетокот на комуникацијата, постои т.н. перцептивна ангажираност (состојба на меѓусебно забележување на учесниците во комуникацијата);
- Трето, ова комуницирање подразбира размена на пораки кои најчесто се јазични, говорни содржини;
- Последна карактеристика е тоа што овој вид комуникација не подлежи на некои конкретни правила и затоа се реализира неформално.

Без разлика на оваа поделба на интраперсонална и интерперсонална комуникација, сепак, по логика интраперсоналната комуникација е втемелена во секоја комуникација, односно без размислување не би било ни добро комуницирање.

Вербалната комуникација претставува испраќање и размена на пораки преку зборови, односно по пат на говор и истата може да биде усна или во пишана форма. Основен облик на вербалната комуникација е говорот и тоа усниот говор кој е почеток за развивање на дијалог најмалку помеѓу две лица. За разлика од усниот вербален говор, напишаниот говор се реализира со напишан текст и истиот не може да се развие во дијалог.

Секој менаџер треба да е способен да се изразува на разбирлив и чист јазик, кое ќе му овозможи успешно да преговара, квалитетно и разбирливо да презентира и ефективно да води состанок¹³.

Во секоја вербална комуникација испраќачот му праќа порака на примачот во врска со одреден контекст и тоа на разбирлив јазик кој е заеднички и за испраќачот и за примачот на пораката, во спротивно комуникацијата нема да биде возможна, или истата ќе се реализира со посредник (преведувач).

За да биде успешна вербалната комуникација, за да се постигнат саканите ефекти од истата, потребно е при вербалната комуникација да се запази следното¹⁴:

- Да се зборува јасно, за да може слушателот разбере;
- Да се зборува на разбирлив јазик за примателот на пораката, без да се користат стручни неразбирливи изрази за сушателот;
- Да се користи адекватен тон на гласот со цел да се зголеми разбирањето на пораката;
- Да се користат зборови адекватни за дадената ситуација, на пример, да не се употребуваат навредливи зборови кон примателот на информациите (потрошувачите, клиентите, аудиториумот, и сл.);
- Да се користат зборови со кои ќе се искаже почит и љубезност кон соговорникот;
- Да се поставуваат прашања кои ќе овозможат да се открие дали таа вербална комуникација е добро разбрана.

Невербалната комуникација е таков вид на комуникација во која отсутствува говорот и јазикот, а комуникацијата се реализира со помош на гестови, движење на телото, мимики, положба на телото и сл. Од големо значење е невербалната комуникација која во себе содржи порака наменета за друго лице.

Како главен извор на невербалната комуникација се јавуваат емоциите, а како најчести средства се гестовите. Гестот е чин, дејност што ја изведуваат луѓето со своето тело за да се пренесе некоја порака, информација и сл. кон други луѓе.

Невербалната комуникација има неколку важни карактеристики, меѓу кои¹⁵:

¹²<https://tufekciev.wordpress.com-komunikacii-noceteno> на 29.08.2019.

¹³Мицески, Т., *Лидерство* (2009, Штип), стр. 92.

¹⁴<https://site/verbalnaneverbalnakomunikacija/> посетено на 30.08.2018.

¹⁵Nelson, P. E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak* (2008, New York), стр. 164-167.



- Невербалната комуникација е присутна секогаш кога се среќаваат луѓето меѓусебно;
- Невербалната комуникација овозможува откривање и на многу други информации кои соговорникот намерно не сакал да ги открие;
- Невербалната комуникација е корисна за осознавањето на кој начин другите мислат за тебе и за меѓусебните односи;
- Пораките кои се добиваат со невербалната комуникација се помалку двосмислени во однос на двосмислените вербални комуникации.

Спроведените теоретски истражувања за невербалната комуникација даваат заклучок за тоа дека само 20 % од информациите се пренесуваат со помош на зборови, како вербални средства, додека во 60-80 % се употребуваат невербални симболи (гестови, мимики)¹⁶.

Невербалната комуникација претставува единствен јазик кој го разбираат сите луѓе. Тоа е „невербален“ јазик кој се изразува преку говорот на телото, мимиките и гестовите, јазик преку кој може да се разбере соговорникот иако не се познава неговиот „вербален“ јазик.

Симболите кои се користат при невербалната комуникација најчесто се несвесни импулси кои овозможуваат да се открие дали соговорникот ја зборува вистината или едно мисли, а друго зборува, исто така преку симболите на невербалната комуникација добиваме убедлива претстава за информацијата која ни се пренесува или обратно, гестот на испраќачот на пораката ни дава информација дека пораката не е добра и истата ја отфрламе како таква, и покрај вербалното убедување за истрајноста на пораката.

Комуникациски пречки

Комуникациските пречки се таков вид на појава со која се изобличуваат информациите во текот на нивното пренесување. Комуникациските пречки го опфаќаат сето она што попречува пораката да биде примена и сфатена на правилен начин.

Пречките во комуникацијата најчесто се од човечка природа, а минимално се од техничка природа. Едни од карактеристиките на индивидуалната личност во организацијата кои придонесуваат да се постават комуникациските пречки се следните¹⁷:

- *Ограниченост на капацитетот на примачот* – Се однесува на ситуациите при кои изнесената информација може да биде и паметна и логична, но е претставена на многу високо ниво или во преголем број на информации, па примачот не може да ја внесе во себе;
- *Попречување (спречување)* – Се однесува на надворешните фактори кои го спречуваат (попречуваат) примањето на пораките од кои најважни се: стресот, внатрешниот стрес и непознавањето на средствата за комуницирање;
- *Премолчено претпоставување* – Ова е вообичаен начин на погрешно разбирање кога соговорникот го премолчува знаењето на некој збор или поим;
- *Инкомпатибилност (несовпадливост) на шемите* – Шемата е трајна, длабоко вкоренета и добро организирана класификација на начинот на забележување, мислење и однесување. Луѓето со радикални различни шеми ги асимилираат и ги толкуваат податоците на различни начини;
- *Влијанието на несвесните и делумно свесните механизми* – Се однесува на попречувањето предизвикано со очекувањата и предрасудите на другите лица, и тоа на различни нивоа на свесна контрола;
- *Конфузно излагање* – Е очигледна пречка на успешната комуникација, со оглед на тоа што ја намалува нејзината успешност. Без оглед на тоа колку е интересна темата за која се зборува, лесно може да се случи да не се успее во пренесувањето на соопштението ако е тоа лошо изложено;
- *Отсуство на канал за комуникација* – Оваа пречка може да изгледа премногу очигледна за да се вклучи. Отсуството на каков било начин на поврзаност на

¹⁶https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0_neverbalna_komunikacija// посетено на 25.08.2018.

¹⁷http://Osnovni_principi_na_uslovite_za_uspesna_komunikacija// посетено на 05.09.2018.



потенцијалниот испраќач и примач значи, всушност, дека никаква комуникација не може да се воспостави.

Комуникациските пречки кои се јавуваат во организацијата во глобала може да се јават како¹⁸:

- *Микропречки* и
- *Макропречки*.

Микропречките, особено се јавуваат при: лоша структурираност на пораката, неконзистентност на испратената порака, недостаток на веродостојноста, филтрирање на информациите, лоши вештини на слушање, семантички проблеми, емоции, предрасуди и различни перцепции.

Макропречките, пак, произлегуваат од: ефективност на комуникациските канали, преоптовареност со информации, разлики во статусот и моќта на поединците кои комуницираат, постојана потреба за нови, покомплексни знаења и информации, викотници, бука при комуникацијата, јазични разлики, културни разлики и сл.

Исто така, пречките можат да се разгледуваат од следниве аспекти:

1. Организациски аспект или организациски пречки;
2. Социјален аспект или социокултурни пречки;
3. Психолошки аспект или психолошки пречки.

Заради појасно согледување, истите ќе бидат посебно образложени.

Организациски пречки

Организациските комуникациски пречки се однесуваат на организациската структура, моделот на работа и комуникациските текови.

Најчесто, организациските пречки произлегуваат од¹⁹:

- *Преоптовареност со информации*, каде добиените бројни информации создаваат чувство на оптовареност на личноста кои ги прима во организацијата;
- *Конкуренција на пораката*, каде бројните информации кои постојано се добиваат, често причинуваат тешкотија во селектирање на битните информации за нивно прифаќање или игнорирање;
- *Искривување на информацијата*, што се јавува заради тоа што во организациите најчесто информациите поминуваат низ повеќе одделенија или личности, сè додека не дојде до субјектите за кои се наменети. При тоа, може да дојде до искривување на информацијата, односно, истата може погрешно да се интерпретира или, пак, во некои случаи, намерно да се искриви вистинитоста на информацијата;
- *Филтрирање на пораките*, што тоа филтрирање на информацијата може да доведе за нерепродуцирање на информацијата во целост, при што, комуникацијата може да се намали и искриви²⁰;
- *Контрадикторни пораки*, што би можеле да ја намалат комуникацијата и нејзината веродостојност;
- *Комуникациска клима*, каде премногуе канали по кои се испраќа пораката, можат да предизвикаат искривување на пораката, а, пак, премалкуе канали можат да ја блокираат пораката. Добро е организацијата да има вертикални и хоризонтални комуникациски канали;

¹⁸Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., PološkiVokić, N., *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 585-586.*

¹⁹Prof. Dr Mirosljub Banković, во книгата POSLOVNE KOMUNIKACIJE на страна 30, истакнува дека, според Drucker: секој филтер и размена на информации „ја дуплира пречката – шумот – и ја преполовува пораката.

²⁰Peter Ferdinand Druker (1909-2005), економист, публицист и педагог, едно од највлијателните имиња за теоретскиот менаџмент во XX век.



- *Разлики во статусот*, каде низ колку повеќе хиерархиски нивоа треба да се помине при испраќањето на информацијата, толку повеќе време е потребно истата да се пренесе, при што се појавува можност за нејзино искривување.

Иако овие наведени организациските пречки се од многу други, сепак, во нив се опфатени едни од најбитните пречки кои можат значително да го попречат ефикасното деловно комуницирање во организацијата.

Социокултурни пречки

Едни од побитните социолошко-културни елементи кои може да станат пречки во деловната комуникација се²¹:

- *Групно мислење;*
- *Судир на вредности и уверенија;*
- *Стереотипи и етноцентризам;*
- *Јазик и жаргон.*

Групното мислење претставува таков феномен кој се јавува кога доминира групното однесување кое го успорува процесот на одлучување преку доминацијата на групата над одлуките кои се во најдобар интерес за организацијата. Групното мислење се карактеризира со следните елементи:

- Сличности и скриена различност;
- Потпирање на заедничка рационализација;
- Колективен модел на одбранбено избегнување;
- Недостаток на будност, свесност;
- Прикривање на загрижувачките недостатоци;
- Неоправдан оптимизам.

Судир на вредности и уверенија кој се јавува кога културата се реализира преку културолошките граници, при што се зголемува можноста за недоразбирање. Културните и општествените норми во организациите толку многу се вкоренети, што луѓето врз основа на нив дејствуваат, а притоа да не се ни свесни за тоа.

Стереотипи и етноцентризам. Стереотипот претставува ментална слика на еден поединец или група на луѓе кои делат одредени карактеристични квалитети. Стереотипот е обид да се предвиди однесувањето на вработениот врз основа на неговата припадност на одредена група. Стереотипот најчесто е пречка за ефикасна комуникација поради тоа што поради нив не ги гледаме луѓето како поединци и не ги слушаме нивните пораки. Етноцентричните луѓе на својата култура гледаат како на единствено добра култура. Секоја индивидуа ја окарактеризираат спрема сопствената култура за која веруваат дека е најдобра и супериорна, што е спротивно, односно негативно затоа што доведува до предрасуди и дискриминација.

Јазик и жаргон. Јазикот на кој зборува еден народ е можност за разбирање во комуникацијата меѓу луѓето. Но, изборот на зборови, начинот на кој, со кои зборови, се составува реченицата, претставува сериозен проблем за воспоставување на добра комуникација, што значи дека јазикот претставува пречка во комуникацијата. Жаргонот на кој се зборува, исто така претставува пречка во комуникацијата, како и јазикот кој луѓето го зборуваат. Често пати се користат зборови кои се замена за вообичаените литературни зборови, овие зборови кои се замена на други зборови, се нарекуваат жаргон, најчесто ги употребуваат младите, но со тек на времето тие остануваат во традиционалната комуникација меѓу луѓето.

Психолошки пречки

Психолошките пречки во комуникацијата ги создаваат поединци врз основа на нивната ментална и емотивна состојба. Психолошките пречки најчесто се резултат на²²:

²¹Dr Miroљub Banković, prof., Poslovne komunikacije, VTS Strukovni studija, Kragujevac, 2013, str. 2.



- *Ограниченото време* и ограничени други ресурси при собирање информациите;
- Разлика во очекувањата на менаџерите и на вработените во поглед на критериумите кои ја определуваат важноста на информацијата;
- *Ограничена способност на разбирање*, обработка и користење на голема количина на информации;
- *Перцепција* според која го набљудуваме светот и се однесуваме според уверенијата кои влијаат на нашето однесување, според перцепцијата најчесто ги прифаќаме или ги отфрламе информациите кои се пренесени преку комуникација без притоа да утврдиме кои се битни, а кои не од дадените информации, акцентот е на перцепцијата која како таква претставува пречка во комуникацијата;
- *Недостаток на паметење*, неможност да се дојде до одредени сеќавања. Ако се сака да се биде успешен во комуникацијата потребно е да се научи и да се практикуваат вежби за паметење. Па, како важни елементи кои овозможуваат добро паметење се:
 - разбирање,
 - големина на знаење кое се поседува,
 - активно присетување,
 - повторување на знаења,
 - асоцијации;
- *Лошо слушање*, тоа се индивидуи кои при комуникацијата најчесто сонуваат, читаат, слушаат други разговори, ја разгледуваат околината и воопшто не се концентрирани на комуникацијата;
- *Вербална борба*, оваа психолошка пречка се јавува кога примателот на информацијата, наместо внимателно да слуша, тој во својата глава веќе започнува да расправа за сопствените идеи;
- *Емотивни реакции*, се јавуваат обично кога индивидуата е лута, натажена или уплашена, нејзините комуникациски способности можат да бидат ослабнати. Но и позитивните чувства, исто така, можат да бидат пречка за добрата деловна комуникација, на пример, премногу хумор во комуникацијата може да ја направи пораката од незначаен карактер и на тој начин да не се постигне саканиот ефект од испраќање на информацијата преку комуникација.

Ова се само дел од психолошките пречки за добра деловна комуникација и истите се најчести при комуницирањето во организацијата.

Препознавање и отстранување на почестите пречки во комуникацијата

За постигнување на целите на организацијата потребно е навремено препознавање на пречките во комуникацијата, со цел истите да се отстранат или пак ако е невозможно тогаш да се сведат на минимално појавување во организацијата.

Постојат повеќе начини, односно техники за отстранување на пречките во комуникацијата. Една од поделбите е следната²³:

Најважно место, од многуте техники, зазема *повратната информација* од која се добиваат доволно податоци каква е способноста за комуницирање на соговорниците. Ова ја прави комуникацијата двострана во која оние кои комуницираат се трудат взаемно да се разберат.

²²Dr Miroљub Banković, prof., Poslovne komunikacije, str. 29.

²³Јанкуловска П., Комуникациски вештини, Скопје, 2012, стр. 26.



Дел од техниката за надминување на пречки во комуникацијата треба да биде *јасниот говор*. Тоа значи дека премногу долгите реченици кои содржат непотребни зборови само ги комплицираат комуникациите меѓу поединците и создаваат конфузија. Јасниот говор подразбира исфрлање на жаргонот од употреба во деловната комуникација затоа што тој може да претставува дополнителен услов за пречки во комуникацијата. Јасниот говор подразбира и употреба на разбирливи зборови, реченици искажани со преголема употреба на стручни зборови се пречка во комуникацијата.

Една од техниките за надминување на пречките во комуникацијата е *повторување на пораката* и нејзино искажување на неколку начини. Ова ќе придонесе да се дообјасни пораката и пораката станува појасна.

За добра комуникација со која ќе се отстранат бариерите потребно е *активно слушање* на испраќањето на пораката. Со активното слушање се зголемува можноста да се разбере пораката, при активното слушање примачот на информацијата ги разбира ставовите, мислењата и чувствата на испраќачот на информацијата.

Ефикасно отстранување на пречки во комуникацијата се постигнува доколку комуникацијата се случува во одредено време и на соодветно место. Времето кога се случува комуникацијата може да биде услов за појава на пречки во комуникацијата, особено ако станува збор за комуникација која се реализира набрзина.

Местото каде се реализира комуникацијата исто така е важен елемент за отстранување на пречки во комуникацијата. За постигнување на целта, комуникацијата треба да се реализира на соодветното место за комуникација, што ќе внесува атмосфера на доверливост и разбирање.

Емпириско истражување

Во деловното работење на организациите, од особено значење е правилната деловна комуникација. Па, во тој поглед, предметот на истражување претставува проучувањето на комуникацијата и тоа, како да се осознаат пречките во комуникацијата и како правилно да се управува со нив.

Генералната хипотеза гласеше дека: Доколку добро се осознаваат комуникациските пречки и правилно се управува со нив, тогаш во организацијата ќе владеат добри меѓусебни односи, посакувана работна клима и организацијата ќе постигнува подобри работни успеси.

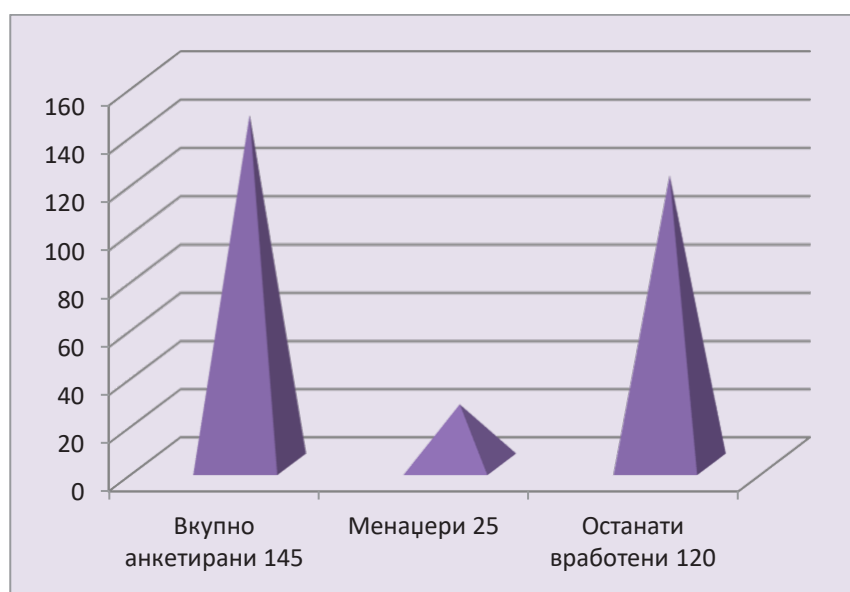
Истражување беше извршено преку анкетни прашалници спроведени во пет производствено-текстилни организации во општина Штип. Анкетирањето е спроведено во октомври 2018 год.

Од вкупно анкетирани, 145 лица целосно ги потполнија анкетните прашалници, од кои 25 лица се менаџери од различни нивоа на структурната поставеност на организациите, а 120 лица се вработени во организациите на различни работни места, вработени со различно образование и квалификациска структура.

Табела 1: Вкупно анкетирани менаџери и други вработени
Table 1: Total surveyed managers and other employees

Вкупно анкетирани	145	100,0 %
Менаџери	25	17,2 %
Останати вработени	120	82,8 %

Графички приказ на вкупно анкетирани, менаџери и останати вработени



Слика 3: Вкупно анкетирани менаџери и други вработени
Picture 3: Total surveyed managers and other employees

При истражувањето се користени квалитативни и квантитативни методологии и методи, а особено: анкета, набљудување, компарација и статистичка анализа.

Добиените и обработените податоци од истражувањето се прикажани во табели со вертикални бар графикони, т.н. столбчиња и линиски графикони.

Стандардизирани анкетни прашања за вработените и менаџерите, заедно со понудените одговори се претставени табеларно, графички и пресметковно.

Првото прашање гласеше: Дали Вие, како менаџер/вработен, сметате дека во Вашата организација често се појавуваат пречки во комуникацијата? Одговорите на вработените и на менаџерите се прикажани табеларно и графички, што следи.

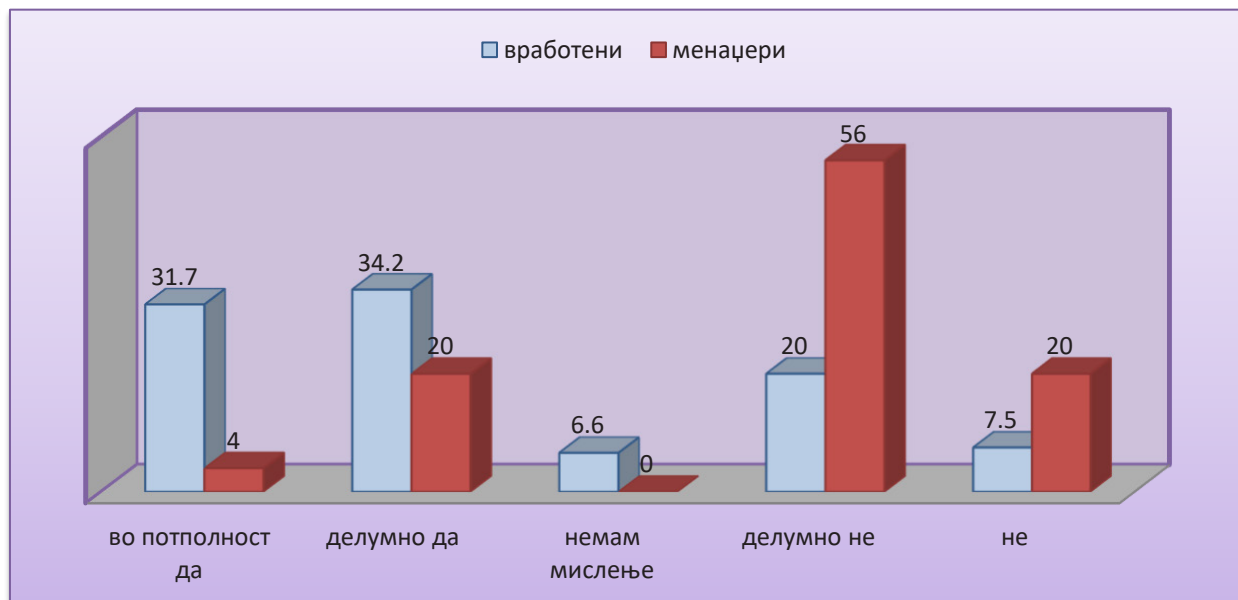
Табела 2: Одговор на вработените и на менаџерите на првото прашање
Table 2: Response to the employees and the managers of the first question

Прво прашање	Одговор	Вработени		Менаџери	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Дали сметате дека во Вашата организација често се појавуваат пречки во комуникацијата?	Во потполност да	38	31,7	1	4,0
	Делумно да	41	34,2	5	20,0
	Немам мислење	8	6,6	0	0
	Делумно не	24	20,0	14	56,0
	Воопшто не	9	7,5	5	20,0
	Вкупно	120	100,0	25	100
$\chi^2=123,03$ $C=0,62$					

Според пресметката, вредноста на χ^2 -тестот изнесува 54,52, кое е поголемо од теоретската табличка вредност што одговара за 4 степени на слобода, на ниво на доверба од 95 % кое изнесува 9,49. Ова значи дека одговорите на менаџерите и на вработените не соодветствуваат и затоа се констатира дека поставената хипотеза не се потврдува.

Коефициентот на контингенција C кој ја покажува јачината на поврзаноста на двете групи, вработени и менаџери, во дадениот случај изнесува 0,62, што значи дека постои умерена поврзаност помеѓу испитуваните варијабилни.

Следи и графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на појава на пречки во комуникацијата во организацијата и процентуална застапеност на дадените одговори.



Слика 4: Одговор на вработените и на менаџерите на првото прашање
Figure4: Response to the employees and the managers of the first question

По првото прашање 34,2 % од вработените се изјасниле дека во организацијата делумно има комуникациски пречки, а 31,7 % се изјасниле дека во потполност има комуникациски пречки. Наспроти вработените, според менаџерите делумно не постојат комуникациски пречки и тоа 56 % од менаџерите го дале одговорот делумно не постојат, додека само 4 % од менаџерите се изјасниле дека во организацијата има комуникациски пречки, значи, според менаџерите постојат минимални комуникациски пречки, што не е случај со одговорите на вработените, при што и табеларно и сликовито се гледаат несоодветностите во одговорите на испитаните групи (менаџери и вработени).

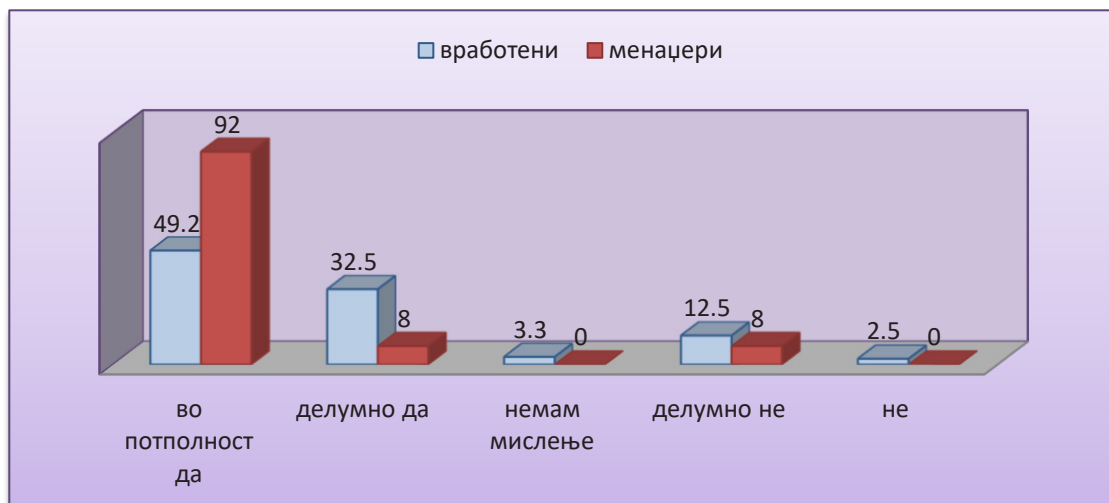
Второто прашање гласеше: Дали Вие, како менаџер/вработен, сметате дека менаџерите правилно управуваат со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата? Анкетирањето ги даде следните резултати, прикажани подолу табеларно и графички:

Табела 3: Одговор на вработените и на менаџерите на второто прашање
Table 3: Response to employees and managers of the second question

Второ прашање	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Дали сметате дека менаџерите правилно управуваат со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата?	Во потполност да	51	49,2	23	92
	Делумно да	39	32,5	2	8
	Немам мислење	4	3,3	0	0
	Делумно не	22	12,5	0	0
	Воопшто не	3	2,5	0	0
	Вкупно	120	100,0	25	100
$\chi^2=46,09$ $C=0,43$					

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот изнесува 46,09, што е поголемо од теоретската вредност од 9,49. Во случај кога пресметаната вредност е поголема од теоретската вредност, се отфрла потхипотезата, ова значи дека во нашиот случај ја отфрламе потхипотезата и констатираме дека не постои поврзаност помеѓу добрата деловна пракса и управувањето со комуникациските пречки. Пресметаниот Коефициент на корелација изнесува 0,43, со што се докажува дека постои умерена јачина на поврзаност на двете варијабли.

Следи графички приказ :



Слика 5: Одговор на вработените и на менаџерите на второто прашање

Figure 5: Response to employees and managers of the second question

По прашањето, Дали менаџерите правилно управуваат со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата, вработените и менаџерите се на различно мислење, имено, 92 % од менаџерите сметаат дека правилно управуваат со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата, овој висок процент е очекуван како одговор од страна на менаџерите, но само 49,2 % од вработените се на мислење дека менаџерите правилно управуваат со пречките во комуникацијата. Овие одговори, од страна на вработените, укажуваат дека е потребно менаџерите да посветат поголемо вниманието на пречките кои се јавуваат во организацијата и да бидат до поголем степен обучени за управување со истите.

По *третото прашање* кое гласеше: Дали Вие, како менаџер/вработен, сметате дека во Вашата организација навремено се отстрануваат комуникациските пречки? Резултатите од анкетното прашање се прикажани табеларно и графички:

Табела 4: Одговор на вработените и на менаџерите на третото прашање

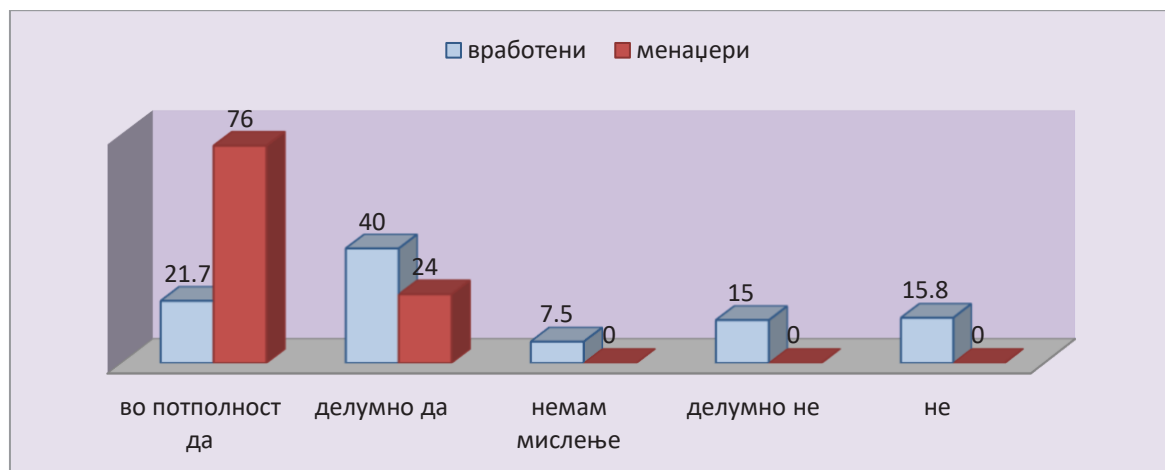
Table 4: Response to employees and managers of the third question

Трето прашање	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Дали сметате дека во организацијата навремено се отстрануваат комуникациските пречки?	Во потполност да	26	21,7	19	76
	Делумно да	48	40	6	24
	Немам мислење	9	7,5	0	0
	Делумно не	18	15	0	0
	Воопшто не	19	15,8	0	0
	Вкупно	120	100,0	25	100
$\chi^2=72,48$					
C=0,52					

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот изнесува 72,48 и истиот е поголем од теоретската вредност која изнесува 9,49, што значи дека одговорите на вработените и на менаџерите не соодветствуваат.

Врз основа на пресметаниот χ^2 -тест и бројот на испитаници добиен е Коефициентот на корелација кој изнесува 0,52, која вредност покажува дека постои умерена јачина на варијаблите.

Графичкиот приказ е:



Слика 6 Одговор на вработените и на менаџерите на третото прашање
Figure 6 Response to employees and managers of the third question

Графичкиот приказ јасно ја покажува разликата во дадените одговори. Имено, додека 21,7 % од вработените се изјасниле дека менаџерите навремено ги отстрануваат комуникациските пречки во организацијата, 76 % од менаџерите се изјасниле дека на време ги отстрануваат комуникациските пречки, со ова се утврдува дека менаџерите не даваат реални одговори, туку даваат одговор за тоа како треба да е во организацијата, а не каква е вистинската состојба во организацијата при појава на комуникациски пречки и нивно навремено отстранување.

Општ заклучок од направените истражувања е дека во испитуваните организации утврденото несогласување во одговорите кои ги даваат вработените и менаџерите ја прикажуваат состојбата на препознавање и управување со конфликтите во организацијата.

Преферирање на активности за правилно осознавање и занемарување на пречките во комуникација заради развивање на добра деловна комуникација

Препознавањето на пречките во комуникацијата е еден од елементите кој гарантира пренос на деловната информација потребна за извршување на задачите и улогата која е доделена во организацијата на секој поединец, како и усогласување на активностите со останатите во организацијата.

Оспособувањето за добро познавање и правилно проценување на комуникациските пречки потребно е да ги содржи елементите за²⁴:

- Добра комуникација и интеракција;
- Начинот на договарање за целите на работата и организацијата на работа;
- Начинот на поделба на работните задачи и

²⁴ Kobolt, A., Žižak, A., op. cit. str. 372.



- Решавање на меѓусебните недоразбирања и конфликти.

Правилната *перцепција* има централна улога во препознавањето на комуникациските пречки, индивидуите кои имаат перцептивни ограничувања прават штета на ефективната комуникација. Перцепцијата е битен елемент како за пренос на информацијата, така и за примање на информацијата преку комуникација. Перцепцијата е под влијание на карактерот на индивидуите, вредностите, природите и расположенијата, од овие причини потребно е да се познаваат и правилно да се проценуваат пречките од овој вид со цел навремено да се отстранат истите.

Друг елемент кој треба да се познава при деловната комуникација, а со цел постигнување позитивни ефекти, претставува подготвеноста за рефлетирање на *случувањата*. Индивидуата треба да е подготвена на секаков вид случувања во организацијата, или во групата каде што е активна личноста, со цел реално да врши согледувања на дадените случувања и да ги отфрли негативните дејствија, со што би дошло до правилно расудување при комуникацијата, односно до примање информација со која активностите би се насочиле во правилна насока. Доколку преовладеат индивидуалните емоции од случувањата во организацијата, во тој случај ќе имаме негативни ефекти од деловната комуникација затоа што истата нема да биде разбрана, односно ќе биде под влијание на пречките кои се поставени од дадените случувања.

Навременото согледување на пречките во комуникацијата бара таков пристап во комуникацијата во кој *фокусот на внимание* ќе биде насочен кон соговорникот, кон она што тој го пренесува како информација и тоа фокусирање на зборовите искажани во комуникацијата, фокусирање на невербалните сигнали кои можат да откријат пречки во меѓусебното комуницирање. На овој начин ќе се откријат недостатоците во информацијата, по што е потребно да се охрабри разјаснувањето, поставување на прашања за информацијата која се добива, но и парафразирањето, односно преформулирањето на информацијата, со цел истата да биде правилно разбрана, кое ќе доведе до реализација на посакувани активности кои ќе придонесат да се постигне позитивна рефлексивна организацијата.

Според Frank Luntz, во книгата *Words that Work*, постојат 10 основни принципи за успешна комуникација²⁵:

1. *Едноставност, односно да се користат едноставни зборови*. Вработените сакаат информациите да ги добиваат од елоквентни, образувани луѓе, но сепак бараат информациите да им бидат пренесени со едноставни, разбирливи зборови и во пократка форма, на тој начин информацијата ќе биде разбрана и истата ќе има ефект;

2. *Користење на кратки реченици*, бидејќи, кога се зборува за ефикасна комуникација „кратките реченици ги победуваат подолгите, а едноставните ги победуваат комплицираните реченици“;

3. *Кредибилитет*. Луѓето треба да му веруваат на соговорникот за да ја прифатат информацијата добиена со меѓусебна комуникација. Кредибилитетот се здобива преку претходни активности во организацијата, корпоративната политика или со доследноста во организацијата;

4. *Доследност*. Доследноста не само што гради ефикасна комуникација, туку гради и лојалност кон испраќачот на информацијата;

5. *Иновација*. Тоа значи да се понуди нешто ново, длабоко во сопствениот карактер во потрага по нови нешта и доживувања, па така и во комуникацијата се бара нешто ново, нова информација која брзо се врежува во сеќавањето на индивидуата и во сопствениот ум;

6. *Звук и ритам на зборовите*. Тоновите ги паметиме подобро од зборовите, ова, пред сè, се однесува на маркетинг пропагандите каде прикажаната реклама придружена со одреден ритам на зборовите се врежува во индивидуалната свест;

7. *Мотивирање со пораката*. Пораката која се испраќа преку информацијата треба да биде со мотивирачки карактер, на тој начин информаацијата ќе биде подобро сфатена и ориентирана кон исполнување на зададените активности;

²⁵<http://DraganaDjermanovic//10-pravila-uspesne-komunikacije-> посетено на 14.09.2018.



8. *Визуелизација*, што укажува дека сликата вреди илјада зборови. Во комуникацијата која се реализира по писмен пат, потребно е да се користат, освен зборови, и слики кои ќе придонесат подобро разбирање на информацијата и побрзо паметење на истата;

9. *Поставување на прашања*. Прашањата како елемент на пораката го привлекуваат и го активираат вниманието на индивидуите кои комуницираат;

10. *Испраќање на контекст и појаснување на релевантноста*, за примање на пораката. Но, доколку истата содржи елементи на одреден проблем, тогаш треба да се продолжи со комуникацијата во насока на предлагање на решение за конкретниот проблем, на тој начин комуникацијата ќе биде ефективна деловна комуникација.



Слика 7: Принципи за ефективна комуникација

Figure 7: Principles for effective communication

Дополнително, како еден од побитните елементи кој треба да е содржан во основните принципи за добра деловна комуникација е вештината и знаењето за доброто однесување со индивидуите со кои се комуницира во сопственото опкружување. Позитивното однесување ќе биде алка во создавање на добра, ефективна деловна комуникација, негативните вредности се оние кои комуникацијата ќе ја насочуваат кон создавање негативна атмосфера во организацијата во која ќе изостанува ефектот од активностите на вработените, затоа од големо значење за успехот на организацијата е да се применуваат позитивни, вистински трајни вредности во деловната комуникација.

Заклучок

Главна цел на деловната комуникација претставува поттикнување на акција во организацијата преку примање на пораката, на информацијата, од страна на испраќачот на пораката, со што треба да се сфати што мисли испраќачот на пораката. Значи, не само да се прими пораката, туку, пред сè, да се сфати истата. Комуникацијата помеѓу испраќачот и примателот на информацијата е воспоставена во моментот кога доаѓа до разбирање помеѓу испраќачот и примачот на пораката, а се продолжува кога примачот ја враќа информацијата (при што доаѓа доаѓа до воспоставување на feedback).

Во текот на комуницирањето често се јавуваат и голем број пречки.



Постојат повеќе начини, односно техники за отстранување на пречките во комуникацијата. Најважно место, од многуте техники, зазема *повратната информација* од која се добиваат доволно податоци каква е способноста за комуницирање на соговорниците. Дел од техниката за надминување на пречки во комуникацијата треба да биде *јасниот говор, повторување на пораката, активно слушање* на испраќањето на пораката, комуникацијата се реализира во *одредено време и на соодветно место*, деловната комуникација да се заснова на вистинитост и реално комуницирање.

Навременото согледување на пречките во комуникацијата бара таков пристап во комуникацијата во кој *фокусот на внимание* е насочен кон соговорникот, кон она што тој го пренесува како информација и тоа фокусирање на зборовите искажани во комуникацијата, фокусирање на невербалните сигнали кои можат да откријат пречки во меѓусебното комуницирање.

На крајот, се констатира дека ефективна е онаа комуникација која ги содржи сите стратешки елементи на комуникацијата, изостанувањето на една од стратегиите ќе значи намалување на можноста за остварување на целите поставени од страна на комуникаторот со пораката која се пренесува преку деловната комуникација, зголемување на комуникациските пречки, а кое од своја страна ќе придонесе да се намалат резултатите од работењето на организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

- Bankovic Miroljub, „Poslovne komunikacije“, VTS-strukovnih studija, Kragujevac, 2013;
- Bankovic Miroljub, „Poslovne komunikacije“, VTS-strukovnih studija, Kragujevac, 2013;
- G. R. Jones, J. M. George, „Современ менаџмент“, McGraw-Hill Irwin, 2008;
- G. R. Jones, J. M. George, „Современ менаџмент“, McGraw-Hill Irwin, 2008, стр. 128 - прилагодено од авторот на трудот;
- Дејан Д. Ериќ, „Вовед во менаџмент“, Економски факултет, Белград, 2000;
- Jakovčević, T. (2000), Menadžer i tajnica u poslovnom komuniciranju, Split, Knjigotisak d.o.o.;
- Јанкуловска, П., Комуникациски вештини, Скопје, 2012;
- Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008;
- Мицески, Т. (2009), Лидерство, УГД-Економски факултет, Штип;
- Dr. Miroljub Banković, prof. POSLOVNE KOMUNIKACIJE VTS Strukovni stidija, Kragujevac;
- Nelson, P. E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York);
- Peter Ferdinand Druker (1909-2005), Економист, публицист и педагог, едно од највлијателните имиња за теорискиот менаџмент во XX век;
- Robbins, P. S. Judge, A. T., „Organizacisko ponasanje“, Zagreb, 2009;
- Robbins, P. S., Judge, A. T., Organizacijsko ponasanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.;
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008;*

[https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0 neverbalna komunikacija/](https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0neverbalnakomunikacija/) посетено на 25.08.2018;

<http://Osnovniprincipinauslovitezauspesnakomunikacija/> посетено на 05.09.2018;

<https://site/verbalnaneverbalnakomunikacija/>

[https://tufekciev.wordpress.com-komunikacii-](https://tufekciev.wordpress.com-komunikacii/) посетено на 27.08.2019;

[https://tufekciev.wordpress.com-komunikacii-](https://tufekciev.wordpress.com-komunikacii/) посетено на 29.08.2019;

[http:DraganaDjermanovic//10-pravila-uspesne-komunikacije-](http:DraganaDjermanovic//10-pravila-uspesne-komunikacije/) посетено на 14.09.2018;

[Httm//wikipedija.mk//komunikacija-slobodna enciklopedija-](Httm//wikipedija.mk//komunikacija-slobodna-enciklopedija-) прегледано на 31.08.2018.





УДК: 330.83

СИНТЕЗА НА НОВАТА ИНСТИТУЦИОНАЛНА ЕКОНОМИЈА: ПРЕГЛЕД НА НЕКОИ ВИДУВАЊА ОД ТВОРЕШТВОТО НА ДАГЛАС НОРТ

Круме Николоски¹, Влатко Пачешкоски²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
krume.nikoloski@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
vlatko.paceskoski@ugd.edu.mk

Апстракт

Неоинституционализмот и новата институционална економија (НИЕ) егзистирала како алтернатива на новата класична и новата кејнзијанска економија коишто ги прифаќале нивните тврдења и теории. Во пишувањето на овој труд се користени историски и теоретски методи. Во темата на истражувањата се вклучени институциите, организациите и институционалната структура, односно ќе стане збор за Теоријата на институционалните промени. Имено, целта на овој труд е да направи преглед на синтезата на новата институционална економија со акцент на клучните видувања на Даглас Норт.

Клучни зборови: институции, организации, институционална структура, институционална економија, капитал, труд.

SYNTHESIS OF THE NEW INSTITUTIONAL ECONOMY: REVIEW OF SOME VISIONS OF DAGLAS NORTH CREATION

Krume Nikoloski¹, Vlatko Paceskoski²

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
krume.nikoloski@ugd.edu.mk

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

Abstract

Neo-institutionalism and the new institutional economy (NIE) existed as an alternative to the new classical and new Keynesian economy that accepted their claims and theories. In this paper historical and theoretical methods are used. The research topic includes institutions, organizations and institutional structure, ie the theory of institutional changes will be discussed. Namely, the aim of this paper is to make an overview of the synthesis of the new institutional economy with an emphasis on the key views of Douglas North.

Kew words: institutions, organizations, institutional structure, institutional economy, capital, labor.

1. Вовед

Во фокусот на новата институционална економија (НИЕ) и предмет на истражување се институциите. Приврзаниците на оваа школа ги проучуваат основните политички, социјални и правни правила, во чии што рамки се случуваат процесите производство и размена. Во литературата на научната мисла, НИЕ може да се сретне и под називот трансакциона економија, се користи поради тоа што новата институционална економија ги изучува трансакциите, односно појавата и институционалните трошоците.

НИЕ се потпира на следниве главни тези: прво, односите меѓу економските субјекти во пазарната економија се регулирани и се преплетуваат со институционални механизми, кои се посложени од оние во моделите на потполна конкуренција; второ, општеството е под контрола на правен систем кој создава сопственички односи и на долг рок овозможува опстојување на монополски структури; трето, иако е произлезена од неокласичната (неолибералната) економија, НИЕ и се спротивставува (Стојков, 2008).

Во опфатот на НИЕ постојат неколку групи: синтеза на економија и економската историја (Даглас Норт), Коузова теорема, трансакциони трошоци (Р. Коуз, О. Вилијамсон), Економска теорија на правото на сопственост (А. Алчиан, Г. Демсец), договорни односи, економија на правото (Г. Бекер). Како што кажавме, предмет на истражување во овој труд е синтезата на новата институционална економија со акцент на клучните видувања на Даглас Норт.

1.1 Синтеза на новата институционална економија

Кон крајот на XX век Норт ја истражува проблематиката на институциите и нивните правила, настојувајќи да го објасни закономерниот развој на човековата цивилизација. Тој настојува да докаже



зошто некои институции настануваат и опстојуваат подолго време, додека други се трансформираат релативно брзо или се заменуваат со нови институции. Според Норт (1990), институциите се „правила на играта“ во општеството и општествениот систем. Со нив се воспоставуваат општествени ограничувања кои ги формираат интеракциите меѓу луѓето, а исто така ги намалуваат неизвесностите и обезбедуваат правила за секојдневниот живот. Тој разликува две групи правила на играта: Прво, неформални правила (ограничувања) во кои ги вклучува непишаните општествени правила, конвенциите и самонаметнатите правила на однесување. Поконкретно кажано, тука ги вклучува: културата, традицијата, обичаите и социјалните услови. Неформалните ограничувања потекнуваат од културата, а потоа се пренесуваат од генерација на генерација со знаење и имитација на знаење. Станува збор за меѓународни конвенции кои ги решаваат секојдневните општествени и социјални проблеми. Овие проблеми се креираат спонтано, односно како резултат на дејството и интеракцијата во меѓучовечките односи, а иситите ги следат сопствените интереси. И Второ, формални правила, односно станува збор за ограничувањата коишто се утврдени со устав, закони, административни акти или договори. Тие настануваат со поддршка на државата. Со нив се дефинира хиерархиската структура на општеството или основната структура за донесување одлуки. Имено, со економските формални правила во прв ред се дефинираат сопственичките права, додека со договорите се утврдуваат одредби за конкретна размена. Трето, Норт зборува и за спроведувањето на правилата. Тој разликува три вида: од страна на првиот учесник (самонаметнати правила на однесување), од страна на друг учесник (реципроцитет) и/или од трета страна (општествени санкции или присилба која ја спроведува државата).

Во конкретниот случај, важно е да се потенцира дека Норт инсистира да се прави разлика меѓу институции и организации. Како што веќе истакнавме, според Норт институциите се издначуваат со „правилата на играта“ во општеството и општественото окружување, додека за организациите смета дека се „учесници во играта“. А организациите претставуваат групи на интереси составени од поединци со заеднички цели, создадени како резултат на избор од алтернативи на дадени можности во рамките на постојните ограничувања. Исто така, организациите ги дели на политички (политички партии, парламент, локална влада и регулаторни агенции), економски (претпријатија, синдикати, дукани), општествени (цркви, клубови...) и на крај образовни институции (школи, факултети и универзитети). Според него, институциите можат да имаат влијание на организациите во една земја. Но, исто така, и организациите можат да имаат или да влијаат на промената на формалните правила на играта. Ова значи дека постои меѓусебна интеракција на институциите и организациите во процесот на институционалните промени (Стојков, 2008). Значи, Норт (1995) организациите ги смета дека се „учесници во играта“ и тие се организации коишто имаат исти цели. Конкретно, нивна непосредна цел е да го максимизираат нивниот профит, да опстанат да функционираат како фирми во услови на ограничени ресурси и конкуренција.

Според Норт (1993), овие дефиниции опфаќаат пет предлози кои ги дефинираат суштинските карактеристики на институционалните промени:

[1] Конкуренцијата е клучот за институционалните промени во континуираната интеракција на институциите и организациите во економскиот амбиент;

[2] Конкуренцијата ги присилува организациите постојано да инвестираат во вештини и знаења за да можат да преживеат. Видовите на вештини и знаења кои поединците и нивните организации ги стекнуваат ќе ги обликуваат перцепциите за можностите, а со тоа и избори кои постепено ќе ги менуваат институциите;

[3] Институционалната рамка ги диктира видовите на вештини и знаења за кои се смета дека имаат максимална плата;

[4] Перцепциите се добиени од менталните конструкции на играчите;

[5] Економиите на обемот, комплементарностите и мрежните екстерналии на институционалната матрица ги прават институционалните промени со големо мнозинство и зависни од патот.

Во продолжение, Норт докажува на примерот на Англија и Шпанија како институционалната рамка овозможува постигнување различни резултати. Имено, тој го анализираше и истражувал развојот на Шпанија и Англија во периодот од XV до XVIII век.

Во неговата анализа констатира дека во тоа време Шпанија имала негативно влијание од грабање (пљачкосување) на добра и услуги од Латинска Америка и нивен прилив во земјата. Норт истакнува дека било поинсплатливо да се инвестира во Новиот Свет (Латинска Америка) отколку да се развиваат активности во Шпанија. А, сè додека имало прилив на добра по тој основ, во Шпанија имало висока потрошувачка. Со текот на времето се намалил приливот на добра и услуги и се засилил нападот на сопственичките права во Шпанија. Со други зборови, во државата егзистирало и ограбување во домашната економија. Секако дека овие услови се одразиле негативно на економскиот раст и развој. Затоа, Шпанија долго време била во фаза на стагниција (Стојков, 2008).



Во истото време, Англија не се потпрела на ограбување на Новиот Свет. Како влијателна држава се занимавала со следниве активности: ги развивала домашните институции, ги јакнела сопственичките права, ја респектирала поделбата на власта, и друго. А како резултат на овие активности и институционалните промени, Англија се развивала многу брзо (North, 1990 p.113).

Понатаму, Норт (1990) го разгледува и прашањето зошто институциите се менуваат и кои причини го предизвикуваат нивното менување. Според него, причините може да се групираат во две основни групи: прво, промените на структурата на релативните цени кои бараат луѓето да го преиспитаат своето однесување, и второ, промените во идеологијата, односно на моделот низ кој луѓето го преиспитуваат и осмислуваат светот кој се менува.

Во творештвото на Норт е објаснето и значењето на институциите во општеството. Имено, нивното значење го гледа во тоа што придонесуваат за заштита на сопственичките права со што се создава стимул за примена на нова технологија и користење на успешни начини на производство. Како сопственичко право го смета правото на поединецот на својот труд и своите добра и услуги кои ги поседува, односно право на употреба, приходи од употреба, исклучување други од употреба и размена. Потоа, Норт истакнува дека институциите ѝ овозможуваат на државата да стане значаен учесник во економијата и да се грижи за примена на правилата на економската игра, како и да санкционира престапи во негативна смисла. Учењето и значењето на институциите се состои и во тоа што придонесуваат за правилно однесување на субјектите во една земја или на пониско рамниште. Со еден збор кажано, институциите придонесуваат за економскиот раст и за благосостојбата на сите во една национална економија.

Норт му посветува посебно внимание и на економскиот раст. Тој се интересира, пред сè, за причините (изворите) на економскиот раст. Во тој контекст го истражува економскиот раст и развој на САД и настојувал да го докаже напредокот на сообраќајот меѓу Северот, Југот и Западот на САД. Според него, Југот е производител на памук, Северот станал преработувачки и финансиски центар, а Западот се специјализирал за прехранбени производи и за производство на животински кожи. Врз основа на овој пример, ја тестира хипотезата дека регионалната специјализација овозможува побрз развој на целината (економијата на една земја). Имено, неговите истражувања ја потврдиле таа хипотеза на примерот на САД. Во исто време, Норт објаснува и зошто некои латинскоамерикански држави, кои речиси ги копирале Уставот и некои закони од САД, не постигнале економски резултати. Нивниот неуспех го објаснува со фактот што тие прифатиле напредни формални правила на играта, но ги примениле во непроменети неформални правила. Според него, во земји во кои се силно изразени егалитаризмот и комунитаризмот (недоволно развиени), тешко може да се спроведе успешна концепција за владеење на правото или конституционалните ограничувања на владата (Стојков, 2008).

Сега се поставува прашањето, како една економија може да биде ефикасна во услови на конкурентен пазар? Спорд Норт (1991. p. 98), формално правните економски ограничувања и сопственички права се определени, а се спроведуваат од страна на политичките институции. Потребно е воспоставување на сет економски правила на игра кошто ќе овозможат постигнување на одржлив економски раст. Норт (1991), заклучува дека централното прашање на економската историја и на економскиот развој, е дека треба да се води сметка за развојот на политичките и економските институции и секако да се креира економска средина којашто ќе поттикнува зголемување на продуктивноста.

Норт смета дека економскиот раст е потребен, но не е и доволен услов за развој на современата слобода. Според него, клучот на економскиот раст е аутпутот да расте побрзо од бројот на населението. Како фактори на раст ги наведува технологијата, човечкиот капитал и економските мерки. Норт смета дека тие се значајни фактори за порастот на продуктивноста и за економскиот раст, но не се и основни извори на економскиот раст. За да дојдат до израз, потребно е да се изградат соодветни институционални и организациони структури.

Од овие причини, Норт (1993) дава различни мислења и тврдења во поглед на институционалниот развој. Некои од нив се следниве:

[1] Трансферот на формалните политички и економски правила на успешните Западни пазарни економии во земјите на Третиот свет и во источноевропските економии не е доволен услов за добро функционирање на економијата, а исто така и приватизацијата не е доволен услов за решавање на слабите економски резултати;

[2] Политичките институции ќе бидат стабилни само ако се поддржани од страна на организации во чиј интерес е нивното одржување;

[3] За спроведување на успешни реформи треба да се променат и институциите и верувањата во системот, бидејќи менталните модели на учесниците се тие кои ќе ги обликуваат изборите;

[4] Развојот на нормите кои ќе ги поддржуваат и озаконуваат новите правила е долготраен процес, во отсуство на такви променети норми државното уредување ќе биде нестабилно;

[5] Долгорочниот економски развој има потреба за развој на владеење на правото и задржување на граѓански и политички слободи;



[6] Неформалните ограничувања се неопходен услов за добро функционирање на економијата;

[7] Клучен водач на политиката треба да биде адаптивната, а не алокативната ефикасност;

[8] Не постои поголем предизвик од оној со кој се судира научникот од областа на општествените науки одошто е развојот на динамичната Теорија на општествените промени кои ќе пополнат многу празнини во досегашните анализи и ќе овозможат да се разбере адаптивната ефикасност.

Овие, наведените сугестии и пораки се драгоцени и за земјите во транзиција, кои настојуваат да се ослободат од едни, а да градат нови институции, кои би помогнале за постигнување побрз општествено-економски развој.

1. 2 Зклучок

Крајната оценка на Даглас Норт и неговото творештво би била дека таа претставува обид за градење на нова синтеза – поврзување на економијата со општествени и квантитативни дисциплини. За најголема заслуга на Норт се смета тоа што го свртел вниманието кон времето, кон нешто што ѝ недостасува на неокласичната (неолибералната) економија. НИЕ придонесе да се откријат некои од карактеристиките на економските промени во современиот свет, и даде одредени сугестии и насоки како да се лечат болните економии. Со тоа отвори дијалог со одделни алтернативи во економската и општествената мисла. Од аспект на економските мисли и економските теории, творештвото на Даглас Норт би го сместил меѓу еклектика и навестување на нова синтеза. Сето ова е поврзано со обидот за градење на Теорија на институции и институционални промени со чија помош се толкуваат економските резултати и се постигнува економски просперитет.

Користена литература:

1. North, Douglass C. (1981), *Structure and Change in Economic History*, New York, W.W.Norton, 1981;
2. North, Douglass C. (1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge, UK;
3. North, Douglass C. (1991), "Institutions", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, (1), pp. 97-112;
4. North, Douglass C. (1993), *New Institutional Economics and Development*, Washington University, St. Louis, ([http://www.google.com/search?q=North%2C+Douglass+C%2C+New+Institutional+Economics+and+development%2C+Washington+University%2C+St.+Louis\).&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab](http://www.google.com/search?q=North%2C+Douglass+C%2C+New+Institutional+Economics+and+development%2C+Washington+University%2C+St.+Louis).&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab));
5. North, Douglass C. (1993), *Institutional Change: A Framework of Analysis*. In: S.-E. Sjostrand. *Institutional Change: Theory and Empirical Findings*. M. E. Sharpe, Armonk, NY, USA, pp. 35-46;
6. North, Douglass C. (1995), *Some Fundamental Puzzles in Economic History Development*, *Economic History*, No. 9509001, EconWPA, (<http://ideas.repec.org>);
7. North, Douglass C. (2005), *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton University Press, Princeton, NJ, USA.



УДК: 338:334.722(497.7)

ЕКОНОМИЈА И БИЗНИС: ОДНОСИ, КОНФЛИКТИ И АКТИВНОСТИ

Круме Николоски¹, Влатко Пачешкоски²

1 Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
krume.nikoloski@ugd.edu.mk

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

Апстракт

Бизнисот и економијата треба да имаат продуктивна улога во системот на економски и социјални интереси. Доколку е тоа така, тогаш системот е тој што овозможува да се почитуваат правата од работните односи и интересите на спротивставени субјекти во општеството. Потребно е изградба и модификација на систем од законски норми и решенија кои ќе овозможат регулирање на овие односите, особено кога интересот и конфликтот се јавува во корелација меѓу околината и бизнис економијата.

Клучни зборови: односи, конфликти, интереси, бизнис економија, законски норми.

ECONOMY AND BUSINESS: RELATIONS, CONFLICTS AND ACTIVITIES

Krume Nikoloski¹, Vlatko Paceskoski²

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
krume.nikoloski@ugd.edu.mk

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

Abstract

Business and the economy should have a productive role in the system of economic and social interests. If it so, then the system is one that allows respectability of the rights of labour relations and the interests of opposing entities in society. It is necessary to build and modify a system of legal norms and solutions that will enable regulation of these relations, especially when interest and conflict arise in correlation between the environment and the business economy.

Kew words: relations, conflicts, activities, business economy, legal norms

1. Вовед

Во услови на пазарна економија, бизнисот е мрежа на учесници и организации чија основна цел и мотив е профитот. За негова реализација потребни се многу субјекти, корелации и односи. Во различни форми на бизнис организации односите помеѓу менаџерите се поставени, а доколку постојат степени на одговорност и меѓусебни зависности, тогаш, таквиот систем на раководење се нарекува хиерархија. Сето ова, функционално, се реализира во одреден бизнис амбиент. Конфликтите првенствено се регулираат по пат на законодавно право од областа на работните и осигурителни односи. Во законот се поставени општите правила на кои сите субјекти треба да се придржуваат (под закана за санкција), но тоа често е воопштено, па се случува на мнозинство правата да им бидат скратени. Правното регулирање на некоја проблематика претставува механизам за регулирање на меѓусебните односи. Во меѓувреме, се јавува непосакуван вакуум, кога на сцена стапува деловната етика (како представа за правилното поединечно однесување, одлука или постапките на вработените во бизнис организацијата или други деловни субјекти во доменот на економијата). Не може да се даде јасен општо прифатен одговор, но може да се каже дека етичкото однесување е очекувано (од општеството или потесните општествени групи) однесување на индивидуите или организациите, поправедно и поправилно од стандардите поставени во законот. Покрај трајните се јавуваат и нови етички стандарди како што се: односот спрема вработените, заштита на животната средина, права на вработените, заштита при работа, сигурност на оние кои ги користат конкретните производи. Иста е и ситуацијата и со етичките аспекти во животот надвор од економската сфера – независно од тоа кој ги поставил тие норми. Примената на бизнис етиката во капитализмот потекнува од премолченото разбирање меѓу бизнис заедницата и државните структури. Државата, раководејќи се со идеите на либералниот капитализам во најмала можна мерка ги регулира бизнис тековите (каде што може не се меша, туку остава самиот бизнис да ги реши спорните ситуации). Во однос на индустриските спорови и нивно решавање, државата треба да создаде систем на



индустриски односи, особено во појавата на работничките конфликти. Во однос на ова, работничките конфликти се основна причина за појавата на индустриски односи. Индустрискиот напредок е невозможен без соработка на работните и хармонични односи.

1.1 Односи, конфликти и активности

Бизнис раководењето е посебно издвоена функција или се наоѓа во рамките на поширок поим на управување со човекови ресурси, во модерното сфаќање на менаџментот тоа е посебно нагласено. Новата парадигма на менаџментот се темели на фактите дека на крајот на минатиот век направени се значајни промени кои влијаат на сите човечки активности. Бизнис функцијата на менаџментот е главна функција во секоја фирма или организација. Без оваа функција не може да има воспоставен систем на координација помеѓу организациските единици ниту помеѓу поединците на различни хиерархиски нивоа. Бизнис активностите на менаџментот ги опфаќа сите останати функции бидејќи им дава насоки кон заедничките цели и ги координира сите активности и сите извршители за остварување на тие цели. Концептот на поделба на работните процеси на функции кои содржат сродни активности присутен е во сите теории за менаџмент, без разлика на тоа со кое име се означува функцијата на управување и раководење. Ваквите работни активности се поврзани со управување на работните односи. Тие се процесот на соработување со вработените кои ги претставува синдикатот. Организациите најчесто претпочитаат нивните вработени да не се здружуваат во синдикати бидејќи синдикатите ја ограничуваат слободата на управување, што е тотално спротивно на конвенциите и препораките на Меѓународната организација на трудот. Затоа, целта на колективното договарање е да постигне подеднаков успешен работен договор и за управувањето и за синдикатот. Договорот содржи согласност за прашања како што се платите, часовите, условите за вработување, унапредувањата, отпуштањата, дисциплината, надоместоците, одмор, прекувремена работа, и друго. Парадоксот во Република Македонија е што во приватните и странските фирми не постои синдикално здружување, а уште повеќе што овие фирми не се законски обврзани да го исполнат правото на работниците да си ги заштитат своите интереси. И затоа, се врши класична експлоатација на работничката класа. Зошто? Затоа што нема систем на индустриски односи и работните конфликти меѓу менаџментот (работодавачите) и ангажираните работници во индустриските фирми се решаваат во судовите, односно не се решаваат со години. Во случајов, не постои ни законско решение за уредување на индустриските спорови и конфликти.

Од аспект на општествената одговорност на фирмата или на организацијата е да ги промислат своите постапки во однос на целокупното опкружување и да поднесат одговорност за последиците од нивното однесување кое ги има врз околината. Сите тие постапки се надгледуваат во контекст на остварување на резултатите, односно од методи и постапки на бизнисот до постигнување на економски резултати. Одделни држави се поврзаа во цврсти регионални сојузи како би можеле да ги зголемат пазарите и да овозможат полесен проток на идеи, луѓе и материјални добра. Демократската свест е зголемена во поголем број развиени држави, така што човековите права достигнале ниво потребно за афирмација на поединецот и малцинствата во секоја заедница. Со тоа, променети се односите на работодавец – работник, со што е зголемена општествената одговорност и постигнувањето на заедничките цели во фирмата или организацијата. Во Македонија, односите работодавец – работник се максимално запоставени. Исто така, станува јасно дека покрај поединечните економски интереси, постојат и општи интереси, потоа и општествени, и етичкото однесување, кои исто така неопходно е да се негуваат за да може човековата заедница да напредува понатаму. Но, повторно сето ова не е случај со Македонија затоа што не постои интерес за создавање на структура на модерен индустриски односи. Имено, од структурна гледна точка, модерните индустрии може да се разгледуваат и како: систем од принципи, правила, правни норми, институции, организации, барања, процедури, овластувања, инфраструктура и институционална рамка за спроведување на интеракцијата или взаемното дејство помеѓу учесниците во нив претставници на државни органи, организациите на работниците и организациите на работодавците, како и односи помеѓу работниците и работодавците

Оттука, општеството бара од бизнис заедницата да биде економска институција која произведува добра и услуги од кои општеството има задача да ги задоволи човековите потреби или ги продава по адекватна цена за која општеството смета дека претставува вредност на добрата, а од друга страна да ѝ обезбеди на бизнис заедницата да реализира соодветен профит, развој и награда за поединечните економски субјекти, односно инвеститорите. Исто така, секој општествено економскиот систем треба да му овозможи на бизнисот да има продуктивна улога во системот. Државата, по пат на законска регулатива, ги поставува основните правила по кои би се согледала функционалноста на бизнисот, и истовремено да ги санкционира сите фирми кои не ги почитуваат истите правила. Во Македонија, државата нема создадена ниту механизам за контрола и почитување на колективните договори од страна на бизнисот, односно фирмите. Нема механизам на контрола, нема механизам на санкција. Основната цел на современите индустриски односи е да се постигне оптимална рамнотежа помеѓу економските и



социјалните интереси на субјектите и нивните учесници, меѓу економските и социјалните императиви во разработката и спроведувањето на економските и / или социјалните политики, регулирањето на трудот, работните односи и социјалната сигурност, како и подигнување на животниот стандард на работниците и членовите на нивните семејства. Оваа рамнотежа, во секоја земја којашто ги практикува индустриските односи е предуслов за: зачувување на социјалниот мир, и постигнување на посакуваната социјална стабилност во земјата. Само на овој начин можеме да раговараме за цивилизирано и одговорно општество.

Државата ги вклучува сите контролори, инспектори, даночници, регулатори, државни органи и други државни тела кои санкционираат и казнуваат. Од една страна бизнис елитата на Владата гледа како на пречка, односно некој кој одолговлекува и неефикасно се однесува, некој кој пркоси на економскиот напредок, кој има моќ сè да запре, а малку моќ нешто да започне. Од друга страна, бизнис елитата има свои лоби групи во телата на владата преку кои сакаат и настојуваат да ги реализираат нивните интереси. Како и да е, државата и бизнисот имаат спротивставени интереси, но сепак, тие се меѓусебно поврзани во функционирањето на социјално-економскиот систем. Секогаш е запоставена улогата на синдикалните организации. А јавноста е таа која има главна улога во комплексната шема на интеракција меѓу бизнисот и Владата. Сепак, индустриските односи се тие кои овозможуваат правна рамка за реализирање на овие спротивставени интереси преку постигнување компромис. Во однос на ова, една од најконтроверзните интервенции на државата во бизнисот е директната регулација, која најчесто се согледува во контрола на природните монополи и негативните екстерналии и во реализација на социјалните цели кои Владата ги постигнува со правото на регулација. Трендот на дерегулацијата се пренесе и во новата деценија. Како и секогаш, лошото искуство во клучните индустриски гранки доведува да се постави прашањето: Дали Владата оди предалеку во однос на регулацијата?

Меѓу групите на стејкхолдери се и потрошувачите кои завземаат исто така важно место. Во потрошувачкото друштво бизнисот мора да биде внимателен на проблемите кои настануваат во врска со потрошувачите. Конзумеризмот се појавил кога бизнисот открил дека маркетингот е клуч на успехот. Информирањето на потрошувачите е исклучително важно (посебно рекламите), покрај тоа што се појавуваат многу проблеми заради честата злоупотреба на рекламирањето, прикривање на фактите, пренагласување и пораки со психолошки подтекст. Организациите се натпреваруваат за привлекување на потрошувачите со нивните производи и услуги, и затоа обучувањето на вработените е да бидат одговорни кон потребите на потрошувачите, а тоа е клучно за сите организации. Постојат многу закони кои ги заштитуваат потрошувачите од фирмите кои се обидуваат да обезбедат опасни и некавалитетни производи. Законите постојат за да им овозможат на потрошувачите да ја тужат компанијата чии производи ги повредуваат или им штетат, како што е неисправна гума или возило. Законските регулативи ги присилуваат фирмите јасно да ги обелоденат каматните стапки со кои ги оптоваруваат набавките – важен скриен трошок, кои потрошувачите често не го предвидуваат во нивните одлуки за набавување. Секако дека денес многу компани се гонат за прекршувања во однос на ова. Тука се и останатите информации за производот (гаранции, пакувања и обележување) кои се предмет на регулација од страна на Државата или/и саморегулација. Правата на потрошувачите вклучуваат право на сигурност и квалитет на производот. Производите кои се купуваат или користат да не бидат штетни по животот и здравјето. Потрошувачите да бидат известени, да знаат во полна мерка што е всушност секој производ, што содржи, како треба да се користи, кои мерки треба да се превземат при ракување со него. Ова право посебно е поврзано за рекламата, маркирањето на производот и неговото пакување. Потрошувачите имаат право и секако им е дадена можноста да ги искажуваат впечатоците и мислењето за конкретен производ, а особено доколку се незадоволни со одреден производ или услуга. Фирмата или организацијата од аспект на општествената одговорност, е начинот на кој менаџерите и вработените во фирмата ја гледаат нивната должност и обврска, за да донесат одлуки, кои ја штитат, зголемуваат, и благосостојбата на стејкхолдерите и општеството во целина. Затоа се бараат информации за резултатите на фирмата за општествената одговорност и одговорноста за животната средина, кои ќе им помогнат на луѓето да донесат одлука од кои фирми да купат, во кои да инвестираат и за кои да работат. Ова е една од причините зошто фирмите мора да имаат позитивно влијание на општеството по пат на: донација, вработување, парични придонеси, како и придонеси кои го финансираат образованието, културата и сл. Кога не постојат закони кои определуваат како фирмата да се однесува кон стејкхолдерите, менаџерите треба да одлучат која е правилната, етичката и општествено одговорна работа која треба да ја извршат.

Во овој контекст, клучни се вработените, односно работниците во различни форми на бизнис организација. Правата на вработените денес се од голема важност, заради: растењето на технолошкиот ризик, инвазијата на компјутерите, професионалците со различен степен на лојалност и заради мобилноста на вработените. Законските права на вработените се резултат на специфични закони или статути усвоени од страна на одредена држава или локална власт. Со тоа вработените добиваат одредени законски права, какви што се еднаквите можности за вработување, колективните договори и безбедност



на работното место. Во однос на правата и обврските на вработените, тука се и договорните права и договорите за работа и друго. Централните права на вработените се: да не бидат отпуштени без причина, право на еднаков третман и слобода на говор. Тука се и правата: на работно место и правото на здравје, интелектуална сопственост, арбитража и друго, со цел да се избегне дискриминацијата по кој било однос.

Да сублимираме: светската практика покажува дека политичката демократија, пазарна економија и индустриските односи се неделиви. Ниту еден од овие три системи не може да ги постигне своите вистински цели ако другите два системи не ги постигнуваат своите цели. Со други зборови, не може да има политичка демократија и пазарна економија доколку не постои ефикасен и функционален систем на индустриски односи.

1.2 Заклучок

Денес бизнисот и економијата се појавуваат во сите организирани дејности, независно дали станува збор за профитни или непрофитни фирми, а тоа значи дека менаџментот е предмет на постојани проучувања, односно постојано се менува и дополнува. Еден општествено-економски систем треба да му овозможи на бизнисот и економијата да имаат продуктивна улога во истиот тој систем. Доколку е така, тогаш системот на индустриски односи овозможува да се почитуваат правата, одговорностите и интересите на трите спротивставени субјекти со цел да се дојде до општ интерес. Воспоставувањето на систем на индустриски односи со соодветни законски процедури, права, норми и критериуми ќе доведе до постигнување на економски резултати и благосостојба. Создавањето на потребниот системски механизам ќе придонесе за почитувањата на правата и економските и социјални интересите во бизнис секторот и пошироко, а тоа ќе овозможи сузбивање на криминалот, корупцијата и достигнување на повисоко ниво на правна држава и социјален мир.

Користена литература:

1. Allen, Mathew, and Patrick Wright. 2007, “Strategic Management and HRM”. In Peter Boxall, John Purcell, and Patrick Wright, eds., *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press.;
2. Blanpain, Roger. 2001, *Labor Law, Human Rights, and Social Justice*, New York: Kluwer Law International;
3. Brown, W., A. Bryson, J. Forth and K. Whitfield (2009), *The Evolution of the Modern Workplace*, Cambridge University Press, Cambridge;
4. Dundon, T. and D. J. Rollinson (2004), *Employment Relations in Non-union Firms*, Routledge, London;
5. Hyman, R. (2001), *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*, Sage;
6. Robert L. Mathis, John H. Jackson (2008), *Human Resource Management*, Thomson South Western;
7. Sisson, K. (2007), ‘Revitalising industrial relations: making the most of the “institutional turn”’, *Warwick Papers in Industrial Relations*, No. 85, University of Warwick, Coventry;
8. Wood, S., S. Moore and K. Ewing (2003), ‘The impact of trade union recognition under the Employment Relations Act 2000–2002’, in *Representing Workers: Trade Union Recognition and Membership in Britain*, H. Gospel and S. Wood (eds), Routledge, London.



УДК: 658.8:316.774

МАРКЕТИНГОТ НА СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ КАКО КОМПЛЕМЕНТАРНА АКТИВНОСТ ОД МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА

Жупан Мартиновски¹, Круме Николоски²

Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
zupan.martinovski@gmail.com

Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
krume.nikoloski@ugd.edu.mk

Апстракт

Маркетингот е веројатно најзначајната функција од водењето бизнис во современото опкружување и фактор за успех. Развојот на технологијата, комуникацискиот бум и Интернетот им овозможува на социјалните медиуми да се позиционираат како едни од најважните маркетинг алатки на располагање на маркетингот во успешната реализација на поставените маркетинг цели.

Во овој процес на конверзација на социјалните медиуми, многу е важно сите вработени кај маркетингот да бидат вклучени, бидејќи тие можат да придонесат за деловните успеси на своите организации.

Клучни зборови: дигитален маркетинг, директен маркетинг, социјални платформи, огласување, бренд, комуникација.

SOCIAL MEDIA MARKETING AS A COMPLEMENTARY ACTIVITY WITHIN THE MARKETING STRATEGY

Zupan Martinovski¹, Krume Nikoloski²

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
zupan.martinovski@gmail.com

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
krume.nikoloski@ugd.edu.mk

Abstract

Marketing is probably the most important business function in the contemporary business and a factor of success. The development of technology, communication boom and the Internet have enabled social media to position themselves as one of the most important marketing tools available to the marketer in the successful realization of the set marketing goals. In this process of social media conversation, it is very important that all marketers' employees are involved, as they can contribute to the business success of their organizations.

Kew words: digital marketing, direct marketing, social platforms, advertising, branding, communication, analytics

1. Вовед

Социјалните медиуми им овозможува на луѓето да ги добијат потребните информации и да водат активна конверзација за прашањата од нивен непосреден интерес. Во ваквата активна интеракција, маркетингот можат директно да воспостават контакт со купувачите и да добијат корисни информации за купувачите, како и да понудат решение за задоволување на нивните потреби. Но, и купувачите ја трансформираат својата улога од читатели и гледачи на содржина карактеристична кај традиционалните масовни маркетинг медиуми, во улога на активни соработници, критичари, адвокати, даватели на препораки и дизајнери на брендот. На тој начин сопственоста на брендот станува заедничка, на купувачите и маркетингот.

Маркетингот мора да учествуваат во конверзацијата со потенцијалните клиенти на социјалните медиуми, да знаат да ги слушаат клиентите и да ги искористат социјалните медиуми за маркетинг активности кои водат кон успешна конверзија во продажната инка, при тоа градејќи долгорочна соработка со купувачите, како и лојалност на купувачите. Маркетингот, како и купувачите, се во континуиран процес на учење како ефективно да се користат социјалните медиуми за комуницирање и поврзување. Социјалните медиуми ја олеснуваат двонасочната комуникација и влијаат на однесувањето на учесниците преку ширење на информации и знаење.

1.1 Социјални медиуми и маркетинг

Целта на социјалните медиуми е споделување на информативни содржини креирани од учесниците, кои може да се од забавна или едукативна природа, со помош на современи комуникациски технологии кои ја поттикнуваат меѓусебната комуникација и интеракција. Содржините можат да бидат во форма на

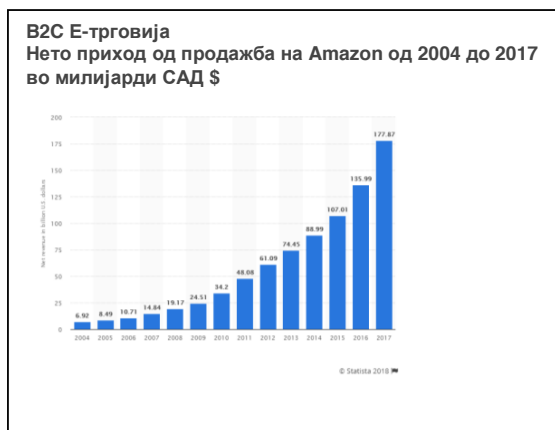


текст, слики и графикони, како аудио и видео снимки. По нивното постирање, истите можат да бидат понатаму споделувани на социјалните мрежи (доколку нема рестрикции од страна на лицата кои објавуваат) и можат да бидат достапни за поширок аудиториум на глобално ниво преку Интернетот. Информациите може да се препорачуваат, да се препраќаат, да се коментираат или користат на друг начин.

Интернетот и социјалните мрежи овозможуваат корисниците да комуницираат неограничено и да ги споделуваат информациите со милиони, милиони луѓе во светот. Поради големиот број на опфатени учесници и развиена комуникација, социјалните медиуми се одлична можност за маркетинг активности.

Секако дека најдобри промотори се сегашните клиенти, кои имаат веќе позитивно искуство со производите на маркетарот. Ваквите клиенти се во позиција да го искажат задоволството на своите пријатели и следбеници на социјалните мрежи. Затоа, со новиот маркетинг се настојува да се негува и зајакне воспоставениот однос со сегашните клиенти (Мицески, 2013).

„Цел на бизнисот да создаде купувачи“ (Drucker, 1986), денеска владее принципот „Цел на бизнисот е да создаде купувачи кои ќе создадат купувачи“. Една од поделбите на социјални медиуми е:



- Комуникациски социјални медиуми во кои влегуваат најпознатите социјални платформи Facebook, Twitter, LinkedIn и други, како и различните блогови, микроблогови и форуми;
- Мултимедијални социјални медиуми (YouTube за размена на видео содржини, Instagram, Pinterest и Flickr за размена на фотографии и графики);
- Медиуми за социјално вмрежување кои започнаа со TheGlobe, Geocities, Tripod и други, кои ги приближуваат луѓето заеднички да можат да контактираат преку различни „соби“ за разговор (chat rooms), или како Classmates, чиј пристап беше луѓето да се поврзуваат и комуницираат преку електронска пошта;
- Социјални медиуми за соработка (Reddit, Digg, Delicious, и други социјални обележувачи и социјални весници).

Често постои преплетување во ваквите поделби, па така одредени медиумски платформи имаат елементи и од другите групи, што покажува на поврзаноста и испреплетеноста во комуникацијата помеѓу учесниците на социјалните мрежи бидејќи интересот и мотивите можат да бидат од повеќе цели и во повеќе сфери.

Друга поделба на социјалните медиуми е на:

1. Зона 1: Социјална заедница, каде социјалните медиуми се фокусирани на општествени односи и заеднички активности на учесниците кои споделуваат ист интерес. При ваквите социјални заедници, главна причина за вклучување на учесниците е општење и соработка во градење на заедница/однесување, како и негово одржување. Овие заедници вклучуваат социјални мрежи, табли за пораки, форуми и вики страници. Такви се Facebook, Twitter, LinkedIn, Snapchat, Tumblr, Google, и др.;
2. Зона 2: Социјално огласување (Social Publishing), која овозможува распределување на одредени содржини кои регуларно се ажурираат онлајн, како на пример, онлајн журнал, каде се вклучени хронолошки придонесите од членовите. Тука главно припаѓаат блоговите за специфични области било да е економија, забава, спортски форуми, и сл. Тука припаѓаат Instagram, Pinterest, Slideshare, разни интернет форуми, Youtube, Reddit, и други;
3. Зона 3: Социјална забава, која ги покрива каналите и мрежите кои нудат можности за игри и забава преку користење на посебни конзоли, социјални игри и заедници за забава. Помеѓу нив отскокнува MySpace, иако истиот од 2009 година бележи значителен пад на корисници. Обично овде корисниците се поврзуваат кон специфичен интерес и градат заедници како eSports, форма на натпревување поддржано од електронски системи и видео игри, со учество и на професионални



тимови чии натпревари се одржуваат во живо (онлајн стремаинг) пред Интернет аудиториумот (пример, Twitch во сопственост на Amazon);

4. Зона 4: Социјална трговија, каде се користат социјалните медиуми како помош во онлајн купувањето и продавањето на производи и услуги. Тоа е пододдел на е-трговија. Тука водечки медиум е Amazon.com, основан во 1995 кога основачот Jeff Bezos почна да продава книги онлајн, а денеска се продава сè, почнувајќи од музика, електроника, алати, опрема за домаќинства, накит, храна, па сè до луксузни производи. Многумина го подразбираат Amazon како модел на директен маркетинг во дигиталната ера. Импресивна е продажбата реализирана преку Amazon во 2017 која достигна 177.87 милијарди долари. Во оваа група се става и кинескиот гигант Alibaba, кој во 2017 година достигна околу 25 милијарди долари. Овој маркетар практикува C2C, B2C и B2B продажни односи преку веб страници, како и услуги на електронски плаќања, на пребарувачки машини за купување и услуги на компјутерско складирање на податоци (data-centric cloud computing services). Каналите на социјална трговија вклучуваат анализи и оценки на одредени трговски сајтови или брендиран е-сајтови како hotels.com, booking.com, Uber, Airbnb, и други.

Маркетарите мора да ги мотивираат купувачите да влезат во подлабока и пораспространета врска со брендот. Секако, треба да се има предвид дека не секој следбеник ќе учествува активно во комуникацијата на социјални медиуми, бидејќи само определен број имаат желба активно да се вклучат во општење, и тоа во лимитирано време. Бидејќи интерактивните маркетинг активности имаат својство успешно да се комбинираат, маркетарите мора да посветат внимание на нивно поврзување и усогласеност.

Маркетинг активностите на социјалните медиуми по начинот на кој се одвиваат може да се поделат на:

- Платени медиуми;
- Сопствени медиуми;
- Заслужени, односно заработени медиуми (earned media).

1. Платени медиуми се сите форми на традиционално огласување, вклучувајќи телевизиски објави и печатени материјали;
2. Сопствени медиуми се оние кои до одреден степен се контролирани од маркетарот како сопствени веб страници, имејлови, активности на социјални медиуми, и сл.;
3. Заслужени медиуми се оние медиуми каде потрошувачите разменуваат информации за брендот на социјалните мрежи, таканаречено виртуелен збор „од уста на уста“.

Не постои чисто диференцирање и разграничување на медиумите погоре наведени, и често може да има испреплетување на една или повеќе активности или маркетинг функции. Пример, одржувањето на активностите на YouTube може да е поради сопствени ангажирани средства, но и поради коментарите од заедницата.

1.2 Моќ и вредност на социјалните мрежи

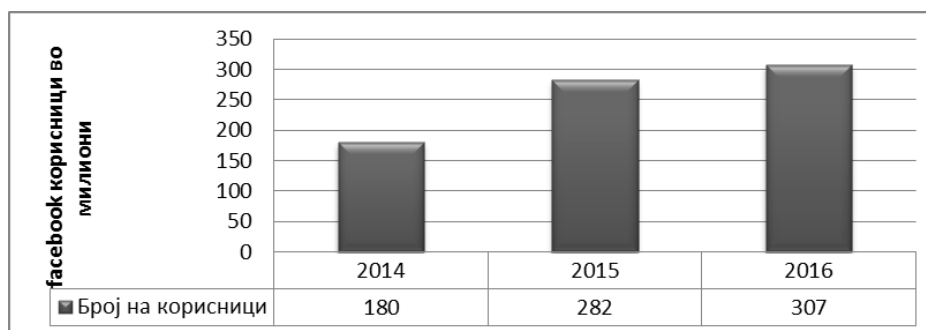
Социјалните медиуми им овозможуваат на маркетарите лесен пристап до купувачите, но од друга страна им овозможува едноставно бомбардирање со пораки, и тоа повеќе од кога било. Социјалните медиуми преку овозможување разновидност во содржината и формата, го зголемуваат капацитетот на маркетарите да пласираат успешно моќни пораки со помош на нови дигитални техники и алатки. Воедно, овозможен е огромен степен на персоналност на пораките, така што пред маркетарите се појавува нов предизвик и тие мора да бидат внимателни во креирањето на пораките кои ги пласираат. Пораките мора да водат до задоволување на потребите и интересите на сегментирани купувачи преку постигнување директен контакт.

Социјалните медиуми денес се една од најмоќните алатки на маркетарите и брендските од различни индустрии. Социјалните медиуми се современ тренд кои овозможуваат примена на новите технологии и покажување на инвентивност во водењето на бизнисот. Без одглед на дискусиите која социјална платформа е повеќе или помалку корисна платформа за маркетинг активности, секоја од нив овозможува да се оствари бизнис контакт и да се зголеми лојалната база на купувачи на маркетарот.

Може да се каже дека социјалните медиуми играат клучна улога во сферата во менаџирањето на односи со купувачите, особено поради комуникацијата која ја подига свесноста за брендот и маркетарот, поради споделувањето на знаења и искуства, поради градењето на непосредни лични односи и јакнење на лојалноста, поради застапување на брендот од страна на задоволните купувачи, градењето заедничка општествена одговорност, и многу други причини (Funk, 2013). Мрежите кои се градат на социјалните медиуми се одликуваат со брз развој, динамичност, поголема сложеност, но и нудење олеснети начини



во процесот на формирање и јакнење на брендот, за придобивање на нови контакти, за зголемување на продажбата, или пак за заштеда на финансиски средства во маркетинг активностите во споредба доколку истите би се реализирале на традиционален начин. Без и да се наведува причината зошто маркетарот се одлучува за маркетинг преку социјалните мрежи, улогата и вредноста на социјалните медиуми е од фундаментално значење за развојот на неговиот бизнис. Социјалните медиуми овозможува поголем кредибилитет на информациите кои се пласираат од учесниците на социјалните мрежи. Информациите се базираат на стекнатото искуство и задоволство, односно незадоволство искажано од страна на учесниците. Информациите лесно се споделуваат, при што нема ограничување во ширина, а ниту цензурирање на содржината. Затоа и се познати искуствата дека негативните искуства не можат да се сокријат, како и тоа дека лагите многу брзо можат да се откријат (Dzamic, 2013). Бидејќи позитивните резултати од маркетинг активностите се темелат на задоволството од таргетираните корисници, маркетарите се ориентирани да влијаат директно во создавање на позитивна слика и референца за својот бренд (Kotler et. Al, 2013).



Графикон 1: Раст на бројот на Facebook корисници во период 2014-2016 година
Graph 1: Growth in the number of Facebook users in the period 2014-2016

Маркетарите мора да ги користат социјалните медиуми и мрежи не само како современ тренд на комуникација, туку поради тоа што претставуваат еден од најефикасните начини за интерактивна комуникација, на начин кој е секогаш достапен и едноставен (Laudon et al., 2014).

1.3 Стратегии за бизнис и клучни концепти

Со помош на социјалните медиуми, организациите можат да градат лојални купувачи со голема брзина, да се поврзуваат со купувачи кои се со километри далеку и да имаат комуникација лице-во-лице со десетици илјади купувачи секој ден. Од друга страна, купувачите имаат можност да ги кажат своите искуства, мислења и да останат во контакт со своите следбеници на социјалните мрежи, како и присутните маркетари. Купувачите сигурно нема ја пропуштат можноста за комуникација и за останување во контакт со оние кои им се пријатни соговорници и со кои можат да ги споделат своите размислувања, желби, поплаки, но и да добијат совети и препораки за потребите и предизвиците кои сакаат да ги задоволат (Blanchard, 2011).

Маркетинг целите за социјалните медиуми мора да се јасно дефинирани, бидејќи врз нив се темели и поставување на соодветна стратегија како план за нивно остварување. За реализација на поставениот план, маркетарите мора донесат соодветни тактики кои ќе резултираат во активности од определените учесници, како и планирање на потребните финансиски средства и временски рокови за реализирање. Една од стратегиите за успешни маркетинг активности на социјалните медиуми е поставување на методологија за оптимизација на социјалните медиуми или SMO (Social Media Optimization), Успешно поставена SMO методологија подразбира:

- Одредување на мерливи и цели кои може да се реализираат;
- Идентификување на купувачите и нивно таргетирање;
- Анализа на пазарот и пазарните трендови;
- Познавање како функционираат социјалните платформи, нивните карактеристики и релевантноста за конкретниот маркетар;
- Подготвување на квалитетна содржина согласно барањата и потребите на купувачите;
- Критериуми за вклучување во социјалните дискусии и комуникацијата со учесниците;
- Планирање на потребните ресурси за водење на маркетинг кампања на социјалните медиуми и



- Мониторинг на резултатите и аналитика.
При дизајнирањето на SMO стратегијата треба да се посвети внимание на:
- Правилно таргетирање како активностите би допреле до вистинските корисници и истите да се стекнат со мислење дека маркетингот навистина може да ги опслужи и дека се работи за бизнис во кој може да се има доверба;
- Стратегијата треба да понуди разновидна корисна содржина која ќе овозможи разновидни можности за задоволување на потребите и со самото тоа опфаќање на поголем број купувачи и споделување на објавените информации и огласи;
- Препознатливост на брендот и маркетингот, и доверба во истиот;
- Социјална припадност и чувства за разбирање и поддршка за купувачите од страна на маркетинзите;
- Информациите, огласите и корисноста од брендот треба да се одликува со оригиналност, бидејќи пренесувањето на туѓите искуства и копирањето тешко може да донесе предност во однос на оригиналниот понудувач;
- Бумот на информатичката технологија и новите можности за комуникација мора да бидат во познавање, владение и користење од страна на ангажираните лица кои ќе ја спроведуваат маркетинг стратегијата;
- Треба да се предвиди и третира секоја можна точка која придонесува или ја оневозможува оптимизацијата на активностите.

Целите поставени за постигнување на маркетинг активностите на социјалните медиуми можат да бидат разновидни и со различен приоритет и интезитет. Со стратегијата ќе се направи план кои активности да се превземат за да се остварат поставените цели, како и планирање на потребните ресурси за да се постигнат целите.

Неоспорен е фактот, иако социјалните мрежи беа основани како платформи за општење на луѓето, потребни се финансиски и други ресурси за да опстанат. За да се покријат трошоците на функционирање, но и да се оствари финансиска заработка, главно, социјалните мрежи, со исклучоци, се потпираат на приходи од огласување. Така, на пример, Facebook, во периодот помеѓу 2013-2016, има на раст на приходите од 2 милијарди на 7.9 милијарди долари, при што 90 % од тие приходи се од платено огласување. Маркетинзите треба да имаат предвид дека огласувањето на Facebook има две уникатни предности: кориснички податоци без преседан и длабок степен на вклученост на корисниците на Facebook.

Имено, Facebook има една од најбогатите дата бази на корисници во светот. Ова овозможува огласувањето да биде правилно таргетирано, сегментирајќи ги корисниците според нивната локација, возраст, пол, навики и интереси, односи, работни професии и образование. Со вклучувањето на корисниците се овозможува преносна моќ на споделување на пораките која ги води корисниците кон превземање на активност. Огласите се вклопуваат во регуларните активности на корисниците, и корисниците можат да општат со огласените содржини преку оставање коментари, давање препораки, споделување, давање лајкови и ретвитирања, или со следење на линкот до страната на која се наоѓа брендот кој се промовира (Kotler et al., 2012).

Секако е потребен избор на вистинска целна публика која ќе придонесе за позитивни активности. Правилниот избор на целна публика придонесува да се изврши неплатено рекламирање на маркетингот и брендот. Колку повеќе релевантни следбеници има маркетингот, пошироко е споделувањето на информациите и содржините, и на овој начин и неговиот потенцијален пазар се шири отколку што се реално неговите можности за пристап до потенцијалните купувачи. Потребно е да се користи методологија која ќе го иницира интересот на посетителот за производот и услугата на маркетингот, кој интерес ќе води до продажба и остварување на деловните цели. Со други зборови, потребно е да се знае како да се зголеми органичкиот пристап кон купувачите преку овозможување конверзија, но и намалување на трошоците за маркетинг. Поддршката од надворешни експерти е значителна, особено во пренесувањето на искуствата и идеите во планирање и реализирање на маркетинг активностите на социјалните медиуми (Blanchard, 2011), посебно во кампањите на огласување, на пример, како Facebook Ad campaigns. Секако, целта за ангажирање на надворешни експерти треба да резултира во зголемување на повратот на инвестициите (ROI) кои се вложуваат во маркетинг активностите на социјалните медиуми. Кога се одбираат надворешни експерти, можеби е тешко да се ангажираат врвните и признати светски експерти за маркетинг на социјалните медиуми поради разни причини, но секако тие треба да бидат квалитетни и моќни влијателни специјалисти со позитивно искуство во областа на маркетингот и неговите современи форми, било да е дигитален маркетинг, е-маркетинг, content маркетинг, email маркетинг и маркетинг на социјалните медиуми. Надворешниот консултант за маркетинг на социјалните



медиуми треба да има карактеристики и квалитети на иницијатор за брендирање, маркетинг волшебник и гуру за дигитален и онлајн маркетинг (Laudon et al., 2017).

По правило, сите мрежни платформи се развиваат со цел да се олесни постирањето на квалитетни содржини, преку додавање нови алатки и алгоритми. Ова значи дека социјалните медиуми се исклучително динамичка категорија, и постојано се усовршуваат со нови иновативни решенија. Од друга страна, тоа претставува предизвик за маркетингите бидејќи треба будно да ја следат секоја новина на платформите и добро да ја разберат. Но не само да се разбере, туку и да се владее и користи истото подобрување за да се биде поуспешен од конкуренцијата.

За да се види содржината од вистинската публика и да се има успех кај неа, потребно е правилно да се пласираат постови, кое за жал не е практика кај огромен процент на маркетингари. По некои анализи, дури и до 90 % од маркетингарите не го прават правилно објавувањето. Се даваат следниве препораки за правилно објавување постови на социјалните мрежи:

1. Треба да се познаваат најдобрите применувани искуства, било да се за активности пред постирањето и емитувањето, за време на емитувањето и после емитувањето, а со цел подобро да се оптимизираат и ефиказираат активностите;
2. Маркетингарите треба да ги користат најдобрите алатки кои може да си ги дозволат, согласно потребите кои сакаат да се постигнат, посебно тука се мисли на софтверски решенија и апликации;
3. При секое постирање треба лесно да се извлече порака од содржината и да има повик кој води кон акција од страна на посетителот. Тоа значи огласот треба да има завршеток на крајната стратегија (End-To-End Strategy). Треба да се има идеја како да се иницираат висококвалитетни насоки кон купување од страна на купувачи кои поседуваат платежна способност. Ова е дел кој многу недостасува кај маркетингарите, бидејќи целта не е само да се огласи, туку да се иницира акција. Треба да се направи анализа дали постираните огласи носат ефект, дали водат кон превземање активност од страна на купувачите и дали резултираат во продажба. Секако, огласите мора да носат зголемување на органскиот и платениот достап, при што да има намалување на трошоците при зголемена конверзија. Огласите исто треба да резултираат до зголемување на базата на купувачи на брз и лесен начин, без оглед дали се работи за B2B или B2C. Секој оглас мора да биде правилно таргетиран и да носи повик за превземање активност (СТА - calls to action) (Темјановски, 2012);
4. Во пораките и огласите треба да бидат вклучени промотори на брендот, односно амбасадори, спонзори, придружни партнери, како и поставување на брендот (brand positioning) и правење паузи во огласувањето, за да не станат огласите премногу агресивни и демотивирачки.

Доколку огласувањето е направено на вистински начин, тоа нема да резултира со одлевање, односно бегање на корисниците од социјалните платформи. Котлер наведува дека според последните студии, онлајн корисниците со задоволство ги прифаќаат добро дизајнираните и таргетирани онлајн огласувања и придружувачки маркетинг активности. Иако основачите и дизајнерите на Facebook се плашеа од тоа дека маркетингот може да ја наштети слободата на Facebook и изградена култура на споделување на информации, тие сфатија дека доколку Facebook не прави пари од огласување, не ќе може да ги опслужува своите корисници (Kotler, 2016).

1.4 Заклучок

Социјалните медиуми им помагаат и го поддржуваат работењето на маркетингарите, бидејќи и социјалните медиуми живеат од маркетингарите и од објавените постови и информации. Пораките ќе носат резултати доколку испорачуваат вистинска вредност и доколку се корисни за заедницата. Пораките на социјалните медиуми мора да имаат корисност за учесниците, и притоа да придонесуваат за градење на доверба во услови на подобра животна средина, поефикасен бизнис и живеење во заедницата како на локално, така и на национално ниво.

Маркетинг кампањата на социјалните медиуми не е шаблон, туку е сложена креативна активност со која маркетингарот треба да се разликува од конкуренцијата во поглед на оригиналноста, корисноста, вистиноста и социјалниот карактер на својот производ. Истата мора да биде ориентирана кон резултати на долг рок, за што е потребно континуирано стратешко размислување и користење на моќта на социјалните медиуми, со цел долгорочен развој на деловното работење..



Користена литература:

1. Blanchard, O. (2011), *Social Media ROI Managing and Measuring Social Media Efforts in Your Organization*, Pearson Education Inc., Indianapolis, USA;
2. Brogan, C. (2010), “*Social Media 101: Tactics and Tips to develop your business online*”, Wiley Publishing Inc., New Jersey, USA;
3. Carter, B., Levy J. (2012), *Facebook Marketing – Leveraging Facebook for Your Marketing Campaigns 3rd Ed.*, QUE Publishing, Indiana, USA;
4. Chaffey, D. (2009), *E-Business and E-Commerce Management - Strategy, Implementation and Practice 4th Ed.*, Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom;
5. Chaffey, D., Ellis-Chadwick F. (2016), *Digital Marketing 6th Ed.*, Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom;
6. Drucker, P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row, 1973), pp. 64–65;
7. Džamić, L. (2016), *1-1-Many Marketing: How PR & Marketing became one...*, Digitalna Akademija, Belgrade;
8. Džamić, L. (2013), *Čiji je ovo brend?*, Конференција „Дан интернет домена Србије“ DIDS 2013, Белград, Србија;
9. Funk, T. (2013), *Advanced Social Media Marketing: How to Lead, Launch, and Manage a Successful Social Media Program*. Apress, New York, USA. Gatautis, R. (2017), *Understanding Digital and Social Media Marketing concepts. Digital and Social Media Marketing: A Results-Driven Approach*, Abingdon, UK;
10. Grewal, D., Levy M. (2018), *Marketing 6th Ed.*, McGraw-Hill Education, New York, USA;
11. Hollensen, S. (2011), “*Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*”, 5th edition, Pearson Education Limited, Harlow, England;
12. Hollensen, S., Kotler P. and Opresnik M. O. (2017), *Social Media Marketing A Practitioner Guide*, Opresnik Management Guides, Germany;
13. Keller, L., Aperia T., Georgson M. (2008), *Strategic Brand Management: A European Perspective*, Prentice-Hall, London, UK;
14. Keller, K. L. (2013), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 4thed, Prentice Hall, USA;
15. Kotler, P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (1999), *Principles of Marketing, Second European Edition*, Prentice Hall, New Jersey, USA;
16. Kotler, P., Keller, K. L. (2009), *Marketing Management*, Pearson Education International, 13. Edition, New Jersey, USA;
17. Kotler, P., Armstrong G. (Opresnik M. O.), (2012, 2014, (2018)), *Principles of Marketing (14e, 16e, 17e)*, Pearson Education Limited, Essex, England;
18. Kotler, P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0 From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, USA;
19. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., 2017, *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA;
20. Krstic, N. (2017), *Digitalni Marketing: Pojmovnik*, Fakultet za medije i Komunikacije, Beograd, Srbija;
21. Laudon, K. C., Laudon J.P. (2014), *Management Information Systems – Managing the Digital Firm (13Ed)*, Pearson Education Limited, Harlow, England;
22. Laudon, K. C., Traver, C. G. (2017), *E-commerce. Business. Technology. Society. 12th ed.*, Pearson Education Limited, Harlow, England;
23. Lauterborn, B. (1990), *New Marketing litany; Four P’s passe; C-words take over, Advertising Age*, Crain Communications Inc.;
24. Levinson, J. C. & Gibson, S. (2010), “*Guerrilla Social Media Marketing: 100+ Weapons to Grow your Online Influence, Attract Customers and Drive Profits*”, Entrepreneur Media Inc., Canada;
25. Miller, M. (2011), *YouTube for Business 2nd Ed.*, Que Publishing, Indiana, USA;
26. Мицески, Т. (2013), *Стратегиски Маркетинг*. УГД „Гоце Делчев“, Штип;
27. Opresnik, M. O. (2017), *Social Media Marketing: A Practitioner Guide. Opresnik Management Guides Book 2*, Germany;
28. Ryan, D., Jones C. (2009), *Understanding Digital Marketing - Marketing strategies for engaging the digital generation*, Kogan Page, London UK & Philadelphia, USA;
29. Safko, L., Brake D. (2009), *The Social media bible: tactics, tools, and strategies for business success*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA;
30. Темјановски, Р. (2012), *Е-Бизнис*. УГД „Гоце Делчев“, Штип;
31. Vulić, V. (2011), *Uloga društvenih medija u transformaciji poslovanja preduzeća*, Konferencija “*Економски развој кроз призму предузетништва*” 19.05.2011, Економски факултет, Подгорика, Црна Гора.





УДК: 657.282:658.14/17

УПРАВУВАЊЕ СО ГОТОВИНСКИТЕ ТЕКОВИ НА КОМПАНИЈАТА

Оливера Ѓоргиева-Трајковска¹, Благица Колева²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
blagica.koleva@ugd.edu.mk

Апстракт

Управувањето со паричните текови е традиционална улога на финансискиот менаџмент на компанијата. Тоа е процес на менаџирање на паричните приливи и одливи на компанијата, како и интерните трансфери на средства во рамки на група. Со развојот на информациските системи, оваа функција е најчесто автоматизирана. Како резултат на ова, финансискиот менаџмент на компанијата го дизајнира или избира моделот на управување со готовината, а потоа само врши надзор над секојдневните операции.

Сепак, треба внимателно да се разгледа основниот механизам на функцијата на управување со готовинските текови, за да се разбере релевантноста и влијанието на различните опции. Овој труд ги објаснува основните концепти за управување со готовинскиот тек, како и главните алатки кои ги користи. Овие фактори се заеднички за малите и за мултинационалните компании.

Клучни зборови: готовина, тек, управување, модели.

CASH FLOW MANAGEMENT

Olivera Gjorgieva-Trajkovska¹, Blagica Koleva²

¹ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

² Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
Blagica.koleva@ugd.edu.mk

Abstract

Cash flow management is the traditional role of the treasury function. It handles cash inflows and outflows, as well as intra-group fund transfers. With the development of information systems, this function is usually automated. As a result, the treasurer merely designs or chooses a model, and then only supervises the day-to-day operations.

Nonetheless, we need to take a closer look at the basic mechanics of the treasury function to understand the relevance and the impact of the different options. This paper explain the basic concepts of cash flow management, as well as its main tools. These factors are common to both small companies and multinational groups.

Key words: cash, flow, management, model

1. Вовед

Дефиницијата за управување со готовинскиот тек на една компанија може да се сумира како процес на следење, анализа и оптимизација на нето-износот на готовинските приливи намалени за готовинските одливи. Нето готовинскиот тек е важна мерка за финансиското здравје на секој бизнис.

Според една студија спроведена од Jessie Hagen од US Bank, 82 % од бизнисите не успеваат поради лошото управување со готовинскиот тек. Ако еден бизнис постојано троши повеќе отколку што заработува, има проблем со готовинскиот тек. За малите бизниси, најважниот аспект на управувањето со готовинскиот тек е избегнување на продолжениот недостиг од готовина, предизвикан од премногу големиот јаз меѓу паричните приливи и паричните одливи.

Концептот на готовински тек се однесува на износот на пари што доаѓаат во бизнисот, како и на износот на пари потребни за покривање на трошоците. Примарна одговорност на секој менаџмент или сопственик на бизнис е да обезбеди дека расположливата готовина во секој момент ја задоволува или надминува потребата од готовина. Бидејќи заработените приходи, кои сè уште не се наплатени, не можат да се користат за плаќање на долговите на компанијата, ефикасното управување со



готовинскиот тек за одржување на оптимална ликвидност е од најголемо значење за компаниите од сите големини. Како што расте компанијата, така и нејзиниот готовински буџет станува сè посложен.

2. Одредување на датумот на вредноста

Од гледна точка на финансискиот менаџер или благајникот, салдото на готовинскиот тек не е истото она салдо кое е евидентирано во финансиските извештаи на компанијата или прикажано во изводот од банка¹. Еден пример може да ги илустрира овие разлики.

Пример:

BigA, компанија со седиште во Тулуз, издава чек на 1.000 € на 15 април, на добавувачот SmallB во Ница. Три различни луѓе ќе го евидентираат истиот износ, но не и неопходно на истиот датум:

- Сметководителот на BigA, за кого издавањето на чекот теоретски ја прави сумата од 1000 € недостапна, во моментот кога чекот е издаден;
- Банкарот на BigA, кој го евидентира чекот од 1.000 € кога истиот е презентираан за плаќање од страна на банката на SmallB. Потоа тој врши задолжување на овој износ од сметката на компанијата издавач, врз основа на овој датум;
- Благајникот на BigA, за кого износот од 1.000 € останува на располагање сè додека износот не е задолжен од соодветната банкарска сметка. Датумот на задолжување зависи од тоа кога чекот е наплатен од страна на добавувачот и колку долго трае процесот на плаќање.

Управувањето со готовината врз основа на датумот на вредноста² е изграден од аспект на анализата (ставот) на финансискиот менаџер или благајникот. Компанијата е заинтересирана само за периодите во кои готовината е достапна. Позитивните салда на готовина можат да се инвестираат или да се користат, додека негативните салда генерираат трошоци за реални камати. Датумот од кој банката ги прави средствата достапни на располагање на своите клиенти, не одговара точно на датумот на плаќање. Како резултат на тоа, датумот на вредноста може да се дефинира како што следува:

- За каматоносна сметка, тоа е датумот од кој износот што е одобрен (кредитиран) на сметката носи камата, по наплата на средствата; и датумот од кој износот што е задолжен од сметката престанува да носи камата, по исплата на средствата;
- За депозитна сметка, тоа е датумот од кој износот што е одобрен на сметката може да се повлече, без имателот на сметката да плати каматни трошоци за пречекорување (во случај кога повлекувањето ќе предизвика сметката да покажува дебитна состојба) по наплатата, и датумот кога износот што е задолжен од сметката станува недостапен по исплатата.

Според овој систем, очигледно е дека:

- Датумот на вредноста на одобриениот износ се одредува по датумот на одобрување за сметководствени цели;
- Датумот на вредноста на износот кој се должи се одредува пред датумот на задолжување за сметководствени цели.

Да го разгледаме, на пример, депонирањето на чекот од 1.000 € кој го прима компанијата SmallB, кога сумата е наплатена на сметката на компанијата. Ќе претпоставиме дека на готовината која е во процес на наплата ѝ е доделен датум на вредност три календарски дена подоцна и дека еден ден по депонирањето на средствата SmallB прави повлекување на 300 € во готово, со датум на вредноста од 1 ден.

наплатен чек од 1.000 €	1.000 € повлечени во готовина	Датум на вредност
----------------------------	----------------------------------	----------------------

¹Vernimmen, P., "Corporate Finance: Theory and Practice", John Wiley&Sons", 2005.

² Концептот на датум на доспевање (value dating) се применува само во континентална Европа.



	D	D + 1	D + 3
Салдо на сметка	1.000 ←	700 ←	
Салдо врз основа на датум на вредност	- 300 ←		700 ←

Слика 1.: Датуми на вредност

Иако салдото на сметката останува секогаш позитивно (кредитно) од сметководствена гледна точка, од гледна точка на датумот на вредноста покажува долг од 300 € до датумот D + 3. Затоа, компанијата ќе има расходи за камата, иако нејзините финансиски извештаи покажуваат кредитно (побарувачко) салдо.

Како резултат на тоа, трансакцијата на плаќање генерално води до создавање на долг за компанијата врз основа на датумот на вредноста, неколку дена пред датумот на трансакцијата за сметководствени цели. Датумот на вредноста, оттука, претставува начин на наплата на банкарските услуги и покривање на соодветните административни трошоци. Сепак, датумот на вредноста ги казнува големите долгови, чиј трошок не е повисок од административна гледна точка од оној на дебитните трансакции на помали износи.

3. Балансирање на сметката

Тековните банкарски сметки на компанијата се наменети едноставно за водење на секојдневното управување со готовината. Тие обично нудат услови за позајмување и инвестирање кои се далеку од задоволителни.³

- Трошокот за пречекорувањето е многу поголем од оној за кој било друг вид на задолжување;
- Каматната стапка што се плаќа на кредитното (позитивно) салдо е ниска или нула и е далеку под нивото кое може да се добие на финансиските пазари.

Затоа е лесно да се разбере зошто нема смисла за компанијата да води постојана кредитна или дебитна рамнотежа на банкарската сметка. Една компанија обично поседува неколку сметки во различни банки. Во некои случаи, една мултинационална компанија може да има неколку стотици сметки во бројни различни валути, иако постои тренд насочен кон намалување на бројот на сметки што ги поседуваат деловните субјекти.

Во процесот на балансирање на сметките, вишоците на готовината се собираат на дневна основа на концентрациона сметка, преку меѓубанкарски трансфери и се користат за финансирање на сметките кои должат.

Една од основните задачи на благајникот на компанијата е да се избегне финансискиот трошок (или да се зголеми финансискиот приход), што произлегува од фактот дека одредени сметки побаруваат, додека други должат. Постапката на балансирање на сметките се заснова на следните два принципи⁴:

- Избегнување на истовремено постоење на дебитни и кредитни салда, со пренесување на средствата од сметките кои имаат вишок на средства на сметките кои должат;
- Канализирање на паричните одливи и паричните приливи, со цел да се постигне избалансирана готовинска позиција.

Иако заштедите постигнати на овој начин биле одлучувачки фактор во благајничката функција во текот на изминатите неколку децении, само малите компании сè уште се соочуваат со овој вид на проблем. Банките даваат услуги за балансирање на сметките, при што автоматски ги прават потребните трансфери за да го оптимизираат салдото на сметките на компанијата.

³ M. Dolfe, European Cash Management: A Guide to Best Practice, John Wiley & Sons, 1999.

⁴ R. Cooper, Corporate Treasury and Cash Management, Palgrave Macmillan, 2003.



4. Банкарски трошоци

Стапката на принос на вложениот капитал⁵, генерирана од банката врз основа на активностите со клиентите, треба да се анализира со земање предвид на сите услуги, заеми и други производи на банката, вклучувајќи и некои:

- Ненаплатени трошоци, а оттука непрофитабилни активности за банката (на пример, чекови депонирани од страна на физички лица);
- Наплатени трошоци над нивното реално чинење, особено со користење на системи за наплата кои не ја одразуваат природата на обработената трансакција.

Банкарската индустрија постојано го реорганизира системот на банкарски трошоци. Карактеристичен е трендот банките да ги покриваат административните трошоци за обработка со наплата на провизии и да ги утврдуваат трошоците за парите (т.е., цената на капиталот позајмен на клиентите), преку поврзување на каматните стапки со финансиските пазари. Со оглед на интеграцијата помеѓу банкарските активности (заеми, платежни услуги и инвестициски производи), банките генерално применуваат фиксни стапки на трошоци (кои не се поврзани со износот што се позајмува).

Трансферите помеѓу банките во Еврозоната се вршат многу полесно и автоматски во голема мера под покровителство на Европската централна банка. Како резултат на тоа, традиционалната практика на датум на вредноста е доведена во прашање. Сепак, таа останува камен-темелник на системот на банкарски трошоци во одредени континентални европски земји, а особено Франција, Италија, Шпанија и Португалија.

5. Буџетирање на готовината

Буџетот на готовината ги покажува не само паричните текови што веќе се случиле, туку и сите приливи на готовина и плаќања што компанијата планира да ги направи. Овие парични приливи и одливи може да бидат поврзани со инвестициите, оперативните или финансиските циклуси (активности) на компанијата.

Буџетот на готовината, кој го покажува износот и времетраењето на очекуваните парични вишоци и дефицити, служи за две цели:

- Да се обезбеди дека готовинските приливи се доволни за покривање на сите плаќања, т.е. барања за финансирање;
- Да се утврди веројатната употреба на заемите по главни категории.

Планирањето на потребите за готовина претставува начин на прилагодување на задолжувањата и вложувањата на реалните потреби и, прво и основно, за управување со трошоците за камати. Лесно може да се заклучи дека подобра каматна стапка на заемот може да се договори ако потребата од средствата се предвиди неколку месеци однапред.

Буџетот на готовината е шема за управување која ја покажува понудата и побарувачката на ликвидни средства (ликвидност) во рамки на компанијата. Тој им овозможува на финансиските менаџери и благајниците на компаниите да управуваат со расходите за камати што е можно пофлексибилно, со искористување на конкуренцијата не само меѓу различните банки, туку и помеѓу инвеститорите на финансиските пазари.

5.1. Предвидување на готовинските текови

Различните буџети ги покриваат различните временски хоризонти на предвидување на компанијата. Буџетите може да се користат за да се направи разлика помеѓу степенот на точност што корисниците ја очекуваат од проекциите на финансиските менаџери.

⁵ Кога банката позајмува пари, користи дел од банкарскиот капитал, затоа што треба да ја одржува минималната стапка на задолженост (капитал / просечни средства).



Компаниите ги прогнозираат готовинските текови по главни категории, во текот на долгорочни периоди и ги коригираат нивните проекции како што готовинските текови се доближуваат до предвидениот временски момент. Благодарение на различните услуги што ги нудат банките, буџетите не треба да бидат 100 % точни, но можат да се фокусираат на постигнување на релевантен степен на прецизност за периодот што го покриваат.

Годишниот готовински буџет генерално се подготвува на почетокот на годината. Процесот на годишно буџетирање вклучува преведување на очекуваниот профит и загуба во готовински текови. Врвен приоритет во овој контекст е вредностите на готовинските текови да бидат конзистентни и материјално значајни во однос на деловните активности на компанијата. Во оваа фаза, паричните текови се класифицираат, пред сè по категории, а не според видот на плаќањето.

Овие проекции потоа се дефинираат за периоди од 1 до 6 месеци, за да се добијат готовински буџети за поединечните месеци. Овие документи се користат за ажурирање на годишните буџети врз основа на реалното ниво на готовински приливи и одливи, повеќе отколку користењето на финансиските извештаи на компанијата.

Дневното предвидување (прогнозирање) на готовината претставува последната фаза во процесот. Ова е основната задача на менаџерот за готовина и основа врз која се оценува неговата ефикасност.

Поради бараната прецизност, дневното предвидување на готовината има одредени карактеристики:

- Ги опфаќа сите движења кои влијаат на готовинската позиција на компанијата;
- Секоја банкарска сметка на компанијата треба посебно да се анализира;
- Се спроведува врз основа на датумите на вредностите;
- Ги нагласува разликите помеѓу користените методи за плаќање;
- Се врши разграничување на готовинските текови по категории.

Следната табела ги сумира овие различни аспекти.

Банкарски извештај бр. 1

	Понеделник	Вторник	Среда	Четврток	Петок
Сметки презентирани за плаќање					
Издадени чекови					
Трансфери					
Плаќања на нарачки					
Повлекување на готовина					
Исплатени камати за пречекорувања					
Останати одливи					
(1) Вкупни исплати:					
Презентирани сметки за наплата од купувачите					
Наплатени чекови					
Примени трансфери					
Прилив од камати					
Останати приливи					
(2) Вкупни приливи					
(2) – (1) = Дневно салдо врз основа на датум на вредност					

ИТ системите го олеснуваат секојдневното прогнозирање на готовината. Благодарение на современите системи што ги користат повеќето компании, информациите добиени од различните делови на бизнисот се обработуваат директно и може да се искористат за прогнозирање на идните



исплати, и тоа инстантно. Како резултат на ова, буџетирањето на готовината е поврзано со достапноста на информациите и на карактеристиките на користените начини (методи) на плаќање.

5.2. Влијание на методите на плаќање

Различните начини на плаќање покренуваат сложени проблеми и може да предизвикаат неизвесности кои се својствени за секојдневно прогнозирање на готовината. Во овој контекст, постојат два главни типови на неизвесност:

- Дали предвидениот тајминг на готовинските приливи е точен? На пример, чекот може да биде наплатен од страна на продажниот агент, без веднаш да се наплати на соодветната сметка. Исто така, не е можно точно да се предвиди кога клиентот ќе го плати долгот преку банкарски трансфер;
- Кога расходите ќе доведат до реални исплати на готовина? Невозможно е да се предвиди точно кога доверителот ќе ја реализира наплатата (на пример, на чек или меница).

Од гледна точка на проектирање на готовината, методите на плаќање се поатрактивни кога еден од учесниците во трансакцијата има можност за одредување и на методот на плаќање и за активирање на трансферот на средствата. Кога компанијата поседува ваква можност, таа има многу поголема сигурност во однос на одредување на датумите на трансферот на средствата.

Следната табела се однесува на анализа на различните методи на плаќање што ги користат компаниите од оваа гледна точка. Притоа, не се зема предвид ризикот од неплаќање од страна на должникот (на пример, недоволно средства на сметката, недоволени податоци за сметката, одбивање да плати). Овој ризик е очигледен и е присутен кај сите начини на плаќање⁶.

	Иницијатива за одредување на начинот на плаќањето	Иницијатива за извршување на плаќањето	Корисност за готовинското буџетирање
Чек Меница	Должник Кредитор	Кредитор Кредитор	Нема Корисно за двете страни доколку се исполнети роковите од доверителите
Задолжница Електронска меница Електронска задолжница	Должник Кредитор Должник	Кредитор Кредитор Кредитор	
Трансфер Задолжување	Должник Кредитор	Должник Кредитор	Должник Кредитор

Објаснување на термините:

Меница – Пишан документ во кој добавувачот бара од потрошувачот да ја исплати сумата која се должи на денот на достасување;

Задолжница – Пишан документ во кој потрошувачот го признава неговиот долг и се обврзува да му плати на добавувачот на датум на достасување;

Трансфер – Наредба дадена од клиентот на неговата банка за задолжување на одреден износ од неговата сметка и одобрување на друга сметка;

Задолжување – Метод на плаќање кај кој должникот бара од доверителот да ѝ наложи на неговата банка да изврши соодветно плаќање

⁶ T. Opler, L. Pinkowitz, R. Stulz, R. Williamson, The determinants and implications of corporate cash holdings, Journal of Financial Economics, 52, 3–46, 1999.



Од оваа гледна точка, утврдувањето на конкретниот датум на кој ќе биде исплатен чекот претставува главен проблем со кој се соочуваат благајниците. Поштенските доцнења и времето потребно за доверителот да го евидентира чекот во своите книги и да го предаде на својата банка, влијаат на денот на задолжувањето. Како резултат на ова, благајниците настојуваат:

- Процесирање на чековите на мали износи заедно, и определување на постојани датуми за наплата, ако е можно во редовни интервали (10-ти, 20-ти, крај на месецот);
- Следење на чековите на големи износи поединечно, за да се запознаат со навиките за наплата на главните доверители – на пример, јавни органи (социјално осигурување, даноци, царини, итн.), големи добавувачи и изведувачи.

Големите компании преговараат со своите банки да бидат задолжени за нивните чекови со датум $D + 1$, каде што D е денот кога пристигнуваат чековите во клириншката куќа. Како резултат на тоа, тие знаат секое утро со кои чекови ќе бидат задолжени (со датумот на вредност на тој ден). Иако нивниот датум на достасување е познат, може да дојде до проблеми. Ако доверителот доцни со наплатата на соодветните износи, должникот, кој издвојува доволно средства на својата сметка за покривање на плаќањето на релевантниот датум, е должен да ги замрзне средствата на сметката, за што не добива никаква камата.

Искусството на финансискиот менаџер или благајникот е непроценливо, особено кога станува збор за прогнозирање на однесувањето на клиентите (датумите на плаќање) и на доверителите (датумите за наплата според предвидените, прифатени методи за плаќање).

Освен проблемите кои произлегуваат од неизвесноста на процесот на прогнозирање, методите на плаќање ја немаат истата флексибилност во смисла на домицилноста на сметката – односно, изборот на сметката за одобрување или задолжување. Чековите кои компанијата ги добива од клиентите, на пример, може да бидат наплатени на сметка по избор од страна на благајникот. Истото не важи и за останатите методи на плаќање (задолжувања и трансфери), каде што деталите за сметката обично треба однапред да се договорат, како и временскиот период. Овој недостаток на флексибилност го отежнува балансирањето на сметките. И, на крај, различните начини на плаќање имаат различни датуми на вредност. Затоа, благајникот треба внимателно да ги земе предвид различните датуми на вредностите, со цел да управува со салдата на сметките врз основа на датумот на вредноста.

6. Оптимизирање на управувањето со готовината

Нашето истражување за балансирање на сметките на компанијата природно нè води кон концептот на „нула готовина“ (zero cash), нирвана за корпоративните благајници, со што трошокот за камата се намалува на минимум.

Сепак, оваа цел никогаш не може целосно да се постигне. Благајникот често доаѓа во ситуации да треба да се справи со одредени непредвидливи движења, било да се тоа исплати или наплати. Колку е поголем бројот или обемот на овие непредвидливи движења, толку повеќе ќе биде неточен готовинскиот тек и потешко ќе се оптимизира. За оваа цел, во практиката постојат неколку техники кои може да се искористат за значително да се подобри управувањето со готовината.

6.1. Бихевиористичка анализа

Истиот тип на анализа која се однесува за начините (методите) на плаќање, исто така, може да даде директен ефект – бенефиции за управувањето со готовината. Компанијата воспоставува број на наплати врз основа на навиките на нејзините добавувачи. Врз основа на ова, се пресметува статистички просек за времето на наплата. Сите отстапувања од нормалниот модел обично се неутрализираат во случај кога на сметката на компанијата се случуваат голем број трансакции. Ова ѝ овозможува на компанијата да управува со готовинското салдо на секоја сметка, за да се „покрие“ прогнозата за плаќањата со одредено задоцнување до 4 или 5 дена, за целите на датумот на вредностите.

Оптимизирањето на прогнозите со користење на бихевиористичката анализа директно доведува до оптимизација на процесот на управување со паричните текови.



Во секој случај, плаќањата на компанијата секогаш ќе бидат покриени со дозволените пречекорувања од страна на банките, при што единствениот ризик за компанијата е користењето на ова пречекорување за, најчесто, ограничен период, за кој компанијата плаќа повисоки каматни трошоци.

6.2. Интеркомпаниски договори

Бидејќи преку ефикасното управување со готовината можат да се остварат значителни материјални заштеди, нормално е за компаниите кои имаат трговски односи да се здружат како би ги зголемиме овие заштеди. Во практиката се развиле различни видови на договори за да се олесни и да се зголеми сигурноста на плаќањата помеѓу компаниите.

Одредени компании се обидуваат да им ја покажат на своите клиенти взаемната корист од усогласувањето на нивните постапки за управување со готовината и се договораат за склучување на специјални договори со клиентите, во одредени случаи. Други компании, во обид да ги минимизираат каматните трошоци што се припишуваат на користењето на краткорочни кредити, нудат попусти на нивните клиенти за SWIFT (брзи) плаќања. Сепак, овој пристап има недостатоци, бидејќи од комерцијални причини тешко е да се применат пропишаните казни, во услови кога договорите не се почитуваат.

6.3. Системи за заклучување

Според системот на заклучување (lockbox), доверителот бара од должниците да ги испраќаат нивните плаќања директно до PO box (сандаче) кое редовно се празни од неговата банка. Средствата веднаш се пуштаат во банкарскиот систем, без претходно да бидат обработени од страна на сметководството на доверителот.

Кога банките на доверителот и должникот се лоцирани во исто место, плаќањата лесно можат да се реализираат, што претставува значителна заштеда во време.

Заклучок

Кога станува збор за управувањето со готовината, работата на финансиските менаџери и благајници во компаниите е да ги извршуваат следните задачи:

- Да ги предвидуваат трендовите во кредитните и дебитните салда на сметките на компаниите;
- Да ги одржуваат неактивните средства на минимум;
- Да го инвестираат вишокот на готовина колку што е можно поефикасно;
- Да ги финансираат барањата за позајмувања колку е можно поевтино.

Готовинските салда за целите на готовинското работење на компаниите не се исти со салдата прикажани во финансиските извештаи на компаниите или сметководственото салдо на средствата што ги поседуваат во банките.

Посебно значајно, финансиските менаџери мора да водат сметка за датумот на вредноста. Целта на готовинскиот буџет е да се одреди износот и времетраењето на барањата за готовина и вишоците на готовина. Готовинскиот буџет ги прикажува сите приливи и сите одливи што една компанија очекува да ги наплати или направи. Дневното предвидување на готовината, кое ја зема предвид датата на вредноста, бара да се посвети големо внимание на методите за плаќање што се користат. Предвидувањата се посигурни кога благајникот има иницијатива за одредување на методот на плаќање и за извршување на преносот (трансферот) на средствата.

Балансирањето на сметката е последната фаза во процесот на управување со ликвидноста. Тој ги елиминира дополнителните трошоци кои произлегуваат од разликите меѓу стапките на задолжување и на инвестирање.

И, на крај, оптималното управување со готовината на компанијата подразбира забрзување на процесот на наплата и продолжување на роковите за плаќање на добавувачите.



Користена литература:

1. Vernimmen, P., "Corporate Finance: Theory and Practice", John Wiley&Sons", 2005;
2. J. Graham, C. Harvey, The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field, Journal of Financial Economics, 60(2-3), 179-185, June 2001;
3. M. Dolfe, European Cash Management: A Guide to Best Practice, John Wiley & Sons, 1999;
4. R. Cooper, Corporate Treasury and Cash Management, Palgrave Macmillan, 2003;
5. T. Opler, L. Pinkowitz, R. Stulz, R. Williamson, The determinants and implications of corporate cash holdings, Journal of Financial Economics, 52, 3-46, 1999.





ПРИМЕНА НА ФИНАНСИСКАТА АНАЛИЗА ВО ОЦЕНКА НА КРЕДИТНАТА СПОСОБНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

Ана Тодосиевска¹, Оливера Ѓоргиева-Трајковска²

¹ Магистрант на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
kostadinova_ana@hotmail.com

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

Апстракт

Проценката на кредитната способност на компаниите е еден од најважните процеси од кои зависи квалитетот на побарувањата, односно квалитетот на кредитното портфолио и активата на една банка. Сите фактори кои влијаат врз ризиците со кои се соочуваат банките во нивното работење, од кои најзначаен е кредитниот ризик, се предмет на испитување во процесот на финансиската анализа, односно анализата на кредитната способност на компаниите. Процесот на финансиска анализа опфаќа анализа на работењето на компанијата во минатото и сегашноста, со цел за што поуспешно предвидување на нејзината идна деловна активност.

Предмет на истражување во овој труд претставува утврдување и анализа на политиките и процедурите кои ги користат банките во проценката на кредитната способност на одделните компании, поконкретно да се утврди кои информации ѝ се потребни на банката во процесот на анализа на финансиските извештаи и на кој начин (преку примена на кои методи и техники) истите ги толкува, за да го оцени кредитниот бонитет на компанијата и нејзината способност за задолжување.

Клучни зборови: финансиска анализа, финансиски извештаи, кредитна способност, компании.

APPLICATION OF FINANCIAL ANALYSIS IN ASSESSMENT OF THE COMPANY'S CREDITWORTHINESS

Ana Todosievska¹, Olivera Gjorgieva-Trajkovska²

¹ Master student, Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
kostadinova_ana@hotmail.com

² Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

Abstract

Assessment of the creditworthiness of the companies is one of the most important processes on which depends the quality of the claims, ie the quality of the loan portfolio and the assets of one bank. All factors that influence the risks faced by banks in their operations, the most significant of which is the credit risk, are subject to examination in the process of financial analysis, ie the analysis of the creditworthiness of the companies. The process of financial analysis includes an analysis of the company's operations in the past and present, in order to better anticipate its future business activity.

The subject of research in this paper is to determine and analyze the policies and procedures used by banks in assessing the creditworthiness of individual companies, in particular determining which information the bank needs in the process of analyzing the financial statements and in what way (through the application of which methods and techniques) they interpret them, to assess the creditworthiness of the company and its ability to borrow.

Key words: financial analysis, financial reports, credit, ability, companies

1. Вовед

Во развиените пазарни економии финансирањето на работењето на претпријатијата се реализира, главно, преку механизмот на финансиските пазари. Финансискиот пазар е место на кое се среќаваат понудата и побарувачката на финансиски средства. Предмет на купопродажба на овој пазар е една специфична стока – парите. За тие пари треба да се плати одредена цена, која се нарекува камата¹.

¹ Д-р Љупчо Трпески, „Пари и банки“, Скопје, 1995.



Кредитните пазари ја извршуваат основната економска функција на канализирање на средствата од субјектите кои имаат вишок на финансиски средства кон оние субјекти кои имаат недостиг од нив, бидејќи се подготвени да потрошат повеќе од она што поседуваат. Со други зборови, кредитните пазари ја извршуваат функцијата на алокација на фондовите во економијата.

Во современите и развиени финансиски структури, основни финансиски институции се комерцијалните банки. Примарната функција на банките е да вршат прибирање и чување на депозити со висок степен на сигурност и потоа да вршат нивно позајмување, т.е. пласирање во најпродуктивните инвестициони алтернативи.

Традиционално, банките ја играат клучната улога во финансискиот систем на државата, дејствувајќи како интермедијатори помеѓу крајните штедачи и кредитобаратели. Како трансформатори на средствата, тие примаат депозити со еден сет карактеристики и ги претвораат во средства, со друг сет карактеристики. Особено е значајна нивната улога во трансформација на рочноста на финансиските инструменти, нудејќи краткорочни финансиски средства на суфицитарните економски субјекти и долгорочни кредитни инструменти на заемобарателите. Истовремено, банките се и централен механизам во системот на плаќање.

Банките претставуваат ’рбетен столб на финансиските пазари и основна движечка сила на развојот. За разлика од состојбата во развиените земји, на пример, каде што претпријатијата обезбедуваат екстерно финансирање главно преку финансиските пазари (пазар на акции, обврзници и сл.), претпријатијата во нашата земја се потпираат главно на банките, кои се нивни главни снабдувачи на дополнителни финансиски средства.

Модерниот банкарски бизнис го дели потрошувачкиот пазар на два дела:

- Банкарство на мало (retail banking) – како договорен партнер на банката се јавува индивидуално лице или многу мала компанија (на пример, самостоен трговец);
- Корпоративно банкарство (corporate client business), каде што како договорни партнери на банката се јавуваат малите и средни претпријатија и мултинационални компании.

Во зависност од капиталот со кој располага банката и стратешките определби на нејзиниот менаџмент, банката се насочува кон задоволување на потребите на оние сегменти на пазарот кои ветуваат остварување најповолен однос на релацијата ризик-принос.

Банките донесуваат одлука за одобрување на заеми на компаниите преку конкретна анализа на одредени состојби, како: способноста на компанијата да го врати кредитот, репутацијата на компанијата, износот на бараните средства и целта за која ќе бидат искористени.

2. Кредитен процес

Кредитниот процес претставува сложен систем на активности, кој започнува со идентификување на пазарот на клиенти на банката и продолжува со серија процедури, до самото враќање на позајмените средства.

Во современото банкарство процесот на кредитирање станува многу посложен во однос на минатото. Технологијата на кредитирање започнува со кредитните барања од страна на компаниите. Овие кредитни барања влегуваат во одредена процедура, која има за цел да се изврши адекватна анализа на кредитниот ризик кој го презема банката. Изворите на информации кои се релевантни за кредитната оценка се засноваат делумно на информациите кои ги поднесува кредитобарателот, потоа на основа на базата на податоци со кои располага банката и на крај, на основа на податоците кои ги прибира банката од надворешни извори на информации. Користењето повеќе различни извори на информации овозможува вкрстување на податоците и проверка на нивната точност.

Проценката на ризикот до донесување на одлука за одобрување на кредит не претставува некоја егзактна наука и не постои единствен критериум, како што се, на пример, финансиските показатели, според кои точно се одредува степенот на ризикот кој се презема со кредитирањето на одредена компанија. Наместо тоа, кредитниот аналитичар, согласно неговото искуство, мора да прибере најразлични информации, финансиски и нефинансиски, за да изврши правилна проценка на кредитниот ризик инволвиран во одобрување на кредит на одреден клиент. Сите информации кои ги користи кредитниот аналитичар во оценувањето на кредитниот ризик мора да ги задоволуваат



принципите на доброто кредитирање. Основни принципи кои се почитуваат од страна на сите вработени во банките се следните²:

- *Карактер.* Се однесува на карактеристиките на чесност и интегритет на компанијата и нејзиниот менаџмент. Искуството покажува дека лицата и компаниите кои бараат кредит не се секогаш доверливи и чесни и затоа банката мора да внимава на карактерот на позајмувачите на нејзините средства. Карактерот на кредитобарателите најдобро се оценува преку интервјуата со потенцијалните корисници на кредит;

- *Способност.* Овој принцип во суштина ја покажува фактичката способност на барателот на кредитот да може да биде една од страните во договорот со банката. Во случајот на компаниите, се поставува прашањето дали директорите или лицата кои ја претставуваат компанијата пред банката имаат овластување за тоа;

- *Средства.* Се однесува на техничките, менаџерските и финансиските средства на корисникот на кредитот. Овој принцип се однесува и на способноста на менаџментот на компанијата да врши мониторинг и управување со ризикот и на подготвеноста и способноста на вкупната активност на компанијата да генерира доволно готовина за сервисирање на кредитот;

- *Цел.* Овој принцип се однесува на јасно дефинирање на целта за која ќе се користат одобрените средства од страна на корисникот на кредитот, која мора да биде прифатлива за банката. Барањето на средства од една компанија за покривање, на пример, на долговите кон добавувачите, може да претставува индикација за постоење сериозен проблем со ликвидноста во компанијата. Прифатлива цел за банката може да биде, на пример, идејата за проширување на производните капацитети на компанијата или воведување на нови производи и услуги;

- *Вредност.* Овој принцип покажува дека износот на одобрените средства на компанијата мора да биде доволен и да одговара на намената за која тие ќе се користат;

- *Враќање на кредитот.* Се однесува на способноста на корисникот на кредитот да ги врати позајмените средства на банката, преку идентификување на изворот на средства од кој ќе се отплаќа кредитот. Способноста за отплата на долгот најдобро се покажува преку проектираните готовински текови на компанијата во иднина, а помалку преку идниот профит кој би го генерирала. За компаниите основен извор на средства за отплата на кредитот е активност која се планира да биде финансирана со одобрените кредит;

- *Осигурување.* Се однесува на обезбедувањето на кредитот, т.е. постоење одредена сигурност за банката во случај кредитот да не може да биде вратен. Притоа, секој договор за кредит одобрен од страна на банката не смее да биде воден од обезбедувањето и секогаш мора да постои адекватна маржа над износот на одобрените средства, која лесно може да се процени, лесно да се реализира и лесно да се наплати;

- *Камата, провизији и останати трошоци.* Ова се три елементи кои, покрај претходно споменатите принципи, упатуваат на добра кредитна практика. Бидејќи ризикот ја рефлектира наградата, доколку тој во одредена кредитна трансакција е поголем, се пресметува и повисока камата на одобрените средства. Затоа, целосниот каматен трошок се состои од два елементи: трошокот на капиталот, кој може да биде фиксен и варијабилен, и каматната маржа. Провизиите вклучуваат најразлични трошоци, како на пример, провизија за резервирање на средства за клиентот за одреден посебен временски период, провизија при исплата, провизија за евалуација кај долгорочните кредити, провизија за одржување која се наплатува еднаш годишно на остатокот од долгот, итн.

3. Финансиската анализа како основа на кредитната анализа

Најголем дел од кредитните анализи и проценки банките ги вршат интерно, од страна на сопствените службеници и со користење на сопствените техники и методи на кредитна анализа. И покрај тоа што овие интерни кредитни проценки се базираат најмногу на анализа на финансиските показатели за работењето на компаниите кои се јавуваат како корисници на кредитните средства,

² Stevenson, P., "Credit Management Police", Credit Management, 2005.



постојат и други комплементарни техники кои може да се користат за подетална кредитна анализа. Овие методи вклучуваат³:

- Прибирање на сите можни достапни информации за компанијата и нејзиниот менаџмент, од сите видови на медиуми;
- Анализа на резултатите кои ги остварува компанијата на пазарот;
- Анализа на бизнис ризикот на компанијата, нејзините предности и слабости во однос на изворите на средства и менаџментот, опасностите и можностите со кои се соочува во индустријата во која работи и на пазарите на кои настапува.

Најчесто користена форма на проценка на кредитниот ризик на компанијата е финансиската анализа, која се состои од анализа на достапните финансиски информации за работењето на компанијата, содржани во нејзините финансиски извештаи⁴. Најголем дел од информациите за средствата и изворите на компанијата се добиваат од нејзиниот Биланс на состојба и Биланс на успех. Посебно значење во анализата на кредитната способност на компанијата има Извештајот за готовински текови, кој ја презентира способноста на компанијата за генерирање на парични текови (приливи), кои се неопходни за сервисирање на кредитите.

Како основа за проценка на кредитниот бонитет на компанијата се користат и бројните финансиски показатели за работењето на компанијата, преку кои се оценува нејзината профитабилност, капитална адекватност, ликвидност, и сл. Овде треба да се нагласи дека во анализата на финансиските показатели се користат историски податоци за средствата, изворите и профитот, во предвидувањето на идниот паричен тек на компанијата.

Во процената на кредитниот ризик, кредитните аналитичари можат да го земат предвид и портфолиото на кредитни ризици, за да оценат дали премногу кредити се одобрени на клиенти во одредени индустрии или држави. Поради ова, често се бараат и посебни анализи на ризикот кој постои во одредена индустрија или држава и покрај тоа што овие форми на анализи се претежно поврзани со анализата на инвестиционите можности, бидејќи се однесуваат на долгорочна проценка на степенот на ризикот.

Анализата преку кредитното бодување (credit scoring) е метод на кредитна проценка кој користи статистички техники базирани на анализата на финансиските показатели, со кои се оценува веројатноста дека корисникот ќе го врати кредитот во целост и на време. Банките развиваат свои сопствени системи на кредитни поени за проценка на кредитниот рејтинг на своите клиенти, кои вообичаено не се од јавен карактер. Интерните рејтинзи се добар показател за тоа кои се потенцијалните клиенти на банките.

Системот на кредитно бодување се состои во идентификување на клучните критериуми кои се карактеристични за кредитобарателот, на кои се даваат поени за да се дојде до конечниот резултат. Клучни критериуми се оние кај кои постои статистички значајна корелација со веројатноста дека барателот на кредитот ќе го врати целосно и на време. За компаниите такви критериуми се обртот на продажбата, профитабилноста, бројот на вработените, природата на деловните активности, број на години на постоење на бизнисот, локацијата на компанијата, и сл.

Со користење на овој систем, кој е статистички сигурен и веродостоен, можно е да се направи разлика помеѓу кредитобарателите кои би го вратиле кредитот навреме и во целост и оние кај кои тоа не е случај. Банката може да постави лимит (ранг на поени) во рамките на овој систем, со кој би била подготвена да даде позитивен или негативен одговор на барателот на кредитот, зависно од веројатноста за целосно и навремено плаќање на обврските по одобрениот кредит.

За сега, кај нас банките Credit scoring-от го користат повеќе за анализа и одобрување кредити кај индивидуалните клиенти, додека кај корпоративните клиенти сè уште повеќе се користи традиционалната анализа. Откако ќе се утврди интерниот рејтинг на компанијата, се утврдува нивото на одлучување за конкретното барање. Рејтинг системот е обратно пропорционален, односно

³ Greuning H., Bratanović B. S., *Analiza i upravljanje bankarskim rizicima*, Mate, Zagreb 2006.

⁴ Ѓоргиева-Трајковска, Оливера и Колева, Благоица, „Анализа на финансиски извештаи“, УГД, Штип, 2017.



најнискиот рејтинг е за најдобрите клиенти, а највисокиот рејтинг во суштина е и најлош рејтинг. Потоа се пристапува кон анализа на финансиските извештаи.

Значајно за анализата на Билансот на успех е најпрво да се даде приказ на структурата на приходите, доколку компанијата остварува приходи по повеќе основи. Тука, пред сè, се мисли на структура на приходите од реализации на домашен пазар и структура на приходи доколку компанијата остварува приходи од повеќе профитни центри. Друго што е значајно при анализата на приходите е дали тие имаат константен раст од година во година, дали постојат големи осцилации во приходите во последователните години или пак што е причината за нивното намалување. Што се однесува до профитабилноста на компанијата, најзначаен показател е бруто маржата на компанијата⁵. Други значајни компоненти на Билансот на успех се опертивната добивка и нето добивката.

Од активата на Билансот на состојба се земени податоци за вкупната актива, фиксната актива, нивото на залихи и нивото на побарувања од купувачите, додека од пасивата податок за капиталот, обврските спрема финансиски институции и обврските спрема добавувачите. Следат показатели за паричниот тек на компанијата разделени на трите основни видови од кои се состои еден Извештај за парични текови, на крајот, неколку најзначајни финансиски показатели како што се показателот за покриеност на камата, показателот за број на години во кој компанијата би ги отплатила долговите, капиталниот коефициент кој ни покажува колкав дел од вкупната актива на компанијата е финансирана од сопствени извори на средства, а колкав дел од позајмен капитал и добавувачи, динамички коефициент на задолженост и показателите за просечни денови на врзување на залихи, наплата на побарувања и плаќање на обврски спрема добавувачи. Од показателите за просечно врзување на залихи, наплата на побарувања и плаќање на обврски спрема добавувачи на крајот се пресметува колку изнесува циклусот на конверзација во пари (се пресметува како збир од просечниот број на денови на врзување на залихите зголемен за просечниот број на наплата на побарувањата од купувачите и намален за плаќањето на обврските спрема добавувачите). Овој показател, покрај останатите, е исто така особено значаен за да се види за колку време компанијата врши конверзија на вложените парични средства повторно во пари (пари- стока- пари) и како се движи во последните години, дали се забрзува или забавува и, доколку има промени, што е причината за нив. Доколку постојат промени кај одредени позиции во билансите на компанијата од година во година и, доколку истите се материјално значајни, задолжително треба да се даде соодветен коментар за причината за настанатата промена. Под материјално значајни се сметаат промени над 10 % во тековната година компаративно со истиот податок во претходната година ($\Delta \geq \pm 10\%$).

4. Најзначајни показатели за оценка на кредитниот ризик

4.1 Показатели на профитабилност

При оценка на профитабилноста на компанијата се користат следниве показатели:

⇒ **Бруто-приход по исплата на трошоци за вработени (Gross income after wages and salaries) =**
Бруто приход – трошоци за вработени / Вкупен приход

Како дополнување на показателот за бруто-приходот на една компанија овој показател овозможува попрецизна компарација помеѓу компании од иста индустрија. Често, компаниите од иста индустрија немаат меѓу себе иста вертикална структура на вработените или, пак, набавката на сировини ја прават во различна фаза од процесот на доработка на производот.

⇒ **ЕБТ margin (Earnings before taxes) = EBT / Вкупен приход**

Овој показател е еден од најзначајните показатели кога е во прашање профитабилноста на компанијата, односно нејзината моќ да создава профит. Тој ја покажува моќта на компанијата да

⁵ Бентон Е. Гуп, Џејмс В. Колари, Комерцијално банкарство, Арс Ламина, Скопје, 2011.



создава профит и значајно е секогаш да се направи компарација помеѓу неколку последователни години, со цел да се види трендот на движење⁶.

⇒ **ROE – показател за поврат на капиталот (Return on Equity) = $EBT / \text{Капитал}$**

Показателот за поврат на капиталот покажува колку од профитот на компанијата останува за раст на капиталот, по сервисирањето на каматата за позајмениот капитал (најчесто кредити од банки). Тој ја покажува профитабилноста на една компанија. Показателот треба секогаш да се споредува со компании од сродни гранки. Доколку има значајни разлики во нивото на капиталот од година во година, треба да се земе просечното ниво на капитал како основа за пресметка. Овој показател треба да биде барем на ниво на процентот на поврат на капиталот од алтернативните можности за инвестирање на пазарот на капитал

4.2 Инвестициски показатели

При оценка на ефектите од инвестициските активности на компаниите се користи следниов показател:

⇒ **Показател за капитални инвестиции (Capital investment ratio) = $\text{Фиксна актива} / \text{Вкупна актива}$**

Показателот го покажува инвестирањето на компанијата, како и значењето на фиксната актива во структурата на Билансот на состојба. Треба да се нагласи дека овој показател е под влијание на книговодствената политика на фирмата (вреднувањето на фиксната актива, оперативен/финансиски лизинг итн.), потоа индустријата (трговија – услуги – производство), големината на компанијата, како и нивото на автоматизација/модернизација.

4.3 Показатели на задолженост/ финансирање

При оценка на задолженоста на компанијата значајни за анализа се следниве поакзатели:

⇒ **Коефициент на капитал (Equity ratio) = $\text{Капитал} / \text{Вкупа актива}$**

Овој показател покажува кој дел од активата е финансиран од капиталот на компанијата, каде што капиталот претставува разликата помеѓу вкупната актива на компанијата и вкупните обврски. Колку е повисок овој показател, толку компанијата е поотпорна на кризи. Потребното, односно посакуваното ниво на овој показател строго зависи од типот на индустријата.

⇒ **Показател за задолженост (Gearing ratio) = $\text{Вкупен долг} - \text{кеш} / \text{Капитал}$**

Овој показател ја покажува релацијата помеѓу долгот и капиталот. Развојот на показателот од година во година е многу значаен. Колку е поголемо задолжувањето, толку е поголема зависноста на компанијата од кредиторите и за неа станува многу потешко да обезбеди дополнителен капитал и да ги отплаќа долговите. Растот на задолженост истовремено значи и раст на трошоците за отплата на каматата.

Показателот на задолженост, од друга страна, не треба да биде и пренизок, затоа што може да влијае врз профитабилноста на компанијата во негативна насока, од причина што капиталот е вообичаено поскап извор отколку што се кредитите.

⁶ Bratanović, Brajović, Sonja, van Greuning Hennie, Analyzing banking risk – A framework for assessing corporate governance and risk management, Third edition, The World Bank, Washington, D. C., 2009.



⇒ **Просечни залихи (во денови) (Average inventory)** = Вкупни залихи x 360 / Набавна вредност од Билансот на успех

Овој показател покажува колку денови просечно стојат на залиха суровините, материјалите, готовите производи, трговските стоки и сл. Колку е пократок периодот, толку за пократок период се врзува дел од капиталот во залиха, што значи дека толку компанијата е поликвидна. Во некои индустрии (како, на пример, градежништво, услуги и сл.) овој показател практично нема големо значење.

⇒ **Просечно врзување на побарувањата (во денови) (Average account receivables)** = (Вкупни побарувања + побарувања од поврзани компании) x 360 / Бруто продажби

Овој показател покажува колку долго трае периодот на наплата на побарувањата од купувачите. Колку е пократок тој период, толку е поголема ликвидноста на компанијата, бидејќи тоа значи дека за пократок период е врзан капиталот во ненаплатените побарувања. Тој е во тесна корелација со договорениот период на наплата. Ако показателот е значително повисок од договорениот период, ќе предизвика јазови во циклусот, како и лоша навика за плаќање кај купувачите. Ако показателот е пократок од договорениот рок за наплата, тогаш тоа значи дека фирмата е очајна за пари и заради тоа дава високи попусти за плаќање предвреме или ги става под притисок своите купувачи да платат пред рокот на достасаност на побарувањето. За жал, оваа формула не ги зема предвид сезонските флукуации на одредени дејности. Ненаплатливите побарувања кои сè уште не се отпишани или сомнителните побарувања, во голема мерка можат да го нарушат овој показател. Од таа причина тие би требало да се елиминираат при пресметката.

⇒ **Просечно врзување на обврските (во денови) (Average account payables)** = (Вкупни обврски + обврски према поврзани компании) x 360 / Набавна вредност од Биланс на успех

Овој показател покажува до кој обем компанијата го користи периодот на плаќање на своите обврски спрема добавувачите. Од аспект на можност за финансирање од добавувачите, ако овој показател е повисок, има позитивно влијание. Но, од друга страна, може да значи и ликвидносни проблеми. Исто така, компанијата секогаш би требало да направи споредба дали ќе биде поефтино ако финансирањето од добавувачите го замени со краткорочни кредити од банка, со цел да искористат дисконти за предвремени, односно авансни плаќања. Како и погорниот, така и овој показател е во тесна корелација со договорениот период за плаќање, но исто така не ги зема предвид сезонските флукуации.

4.4 Ликвидносни показатели

Ликвидноста е особено значајна при определувањето на кредитоспособноста на една компанија. Во таа насока, најзначајни показатели кои се користат при утврдувањето на ликвидноста се следниве:

⇒ **Брза ликвидност (Quick ratio)** = Кеш + краткорочни побарувања / Краткорочни обврски

Овој показател покажува до кое ниво краткорочните обврски се покриени со ликвидниот дел од обртната актива (на пример, краткорочните побарувања). Овој показател дава симулација што би се случило доколку неочекувано краткорочните кредитори (добавувачите и банките) ги забрзаат своите побарувања и побараат од компанијата предвреме да ги плати своите обврски. Посакувано сценарио е компанијата да може да ја издржи таа состојба преку ликвидирање на своите побарувања и за таа цел да го искористи собраниот кеш. За таа цел се преферира овој показател да биде секогаш над 100 %.

⇒ **Покриеност на камата (Interest coverage ratio)** = EBITDA / Трошоци за камата

Овој показател покажува кој дел од добивката пред оданочување и амортизација е наменет за отплата на каматата за кредитите. Колку е повисок показателот, толку е поголема веројатноста дека компанијата и во иднина ќе ги плаќа своите обврски спрема банките по основа на камата. Показателот



има особено големо значење кај меѓународните бизниси, бидејќи таму амортизирачките кредити со месечни отплати се поретки, додека булет кредитите, односно кредитите со отплата на главница на крај на периодот, се позастапени.

5. Значајни податоци при процесот на одлучување

Целосната анализа за одобрување на едно кредитно барање содржи голем број податоци кои му се неопходни на кредитниот одбор, за да може да донесе одлука за одобрување на кредит. Некои од најзначајните податоци коишто треба да ги содржи една кредитна апликација се: податок за процент на моментални издвоени резервации во Народна банка од којшто се гледа финансиската дисциплина на компанијата во својата кредитна историја, односно дали има позитивна или неуредна кредитна историја; податок за процентот на ефективна покриеност со колатерал за конкретната трансакција, односно колкав дел од предложената трансакција е покриен со проценетата вредност на понудениот колатерал пондериран со соодветен пондер утврден од страна на банката. Кредитната апликација мора, исто така, да содржи и податоци за најголемите (10) купувачи и добавувачи, од каде се гледа бројот на денови на наплата од купувачите и плаќање спрема добавувачите и дали постои голема зависност од еден или од неколку позначајни добавувачи од аспект на тоа дали во случај на губење на некој купувач, односно добавувач истиот е лесно заменлив или пазарот е лимитиран за таков тип на купувачи/добавувачи.

Како што може да се забележи, самиот процес е строго контролиран, однапред определен и важи за сите клиенти во согласност со начелото дека ни еден постоен или потенцијален клиент на банката нема право да биде во каква било привилегирана позиција.

Во почетните делови на самата апликација се содржани основните податоци за компанијата кредитобарател, како што се: назив на компанијата, даночен број и основна дејност, дали припаѓа на одредена група, односно кои се нејзините поврзани субјекти (правни или физички лица), податоци за тоа на кој сегмент му припаѓа компанијата (мали и средни или големи компании, категоризацијата во Народна банка и процентот на издвоени резервации со цел соодветниот кредитен одбор веднаш да има информација која ќе биде „цената“ што треба да ја плати за конкретниот клиент, информации за што се аплицира, и сл. Овој дел на изглед е едноставен, но е од особено значење, бидејќи погрешна информација во овој дел ќе значи и погрешен сигнал до донесувачот на одлуката за каков клиент станува збор, кој ќе биде процентот на издвоени резервации за компанијата, практично со која компанија банката ќе влезе во склучување на деловен однос.

Понатаму, следува анализа на финансиските показатели, колатералната позиција, опис на трансакцијата, податоци за активноста на компанијата, менаџментот, пазарното учество, проектите на кои компанијата работи во моментот, планови за идниот период, и сл., а во зависност од конкретната трансакција што се финансира, може да содржи и/ или да се побараат и дополнителни податоци.

Заклучок

Процесот на кредитирање на корпоративните клиенти е сложен процес кој се состои од голем број активности кои треба да се извршат пред почетокот на анализата, за време на самата анализа, како и по одобрувањето на предложениот пласман, што значи дека станува збор за една од најважните, но истовремено и најризичните услуги на банките. Имено, овие кредити вообичаено се одобруваат во големи износи, така што ја зголемуваат изложеноста на банката на кредитниот ризик. Впрочем, воопшто не е сеедно доколку банката не може да наплати еден голем поединечен кредит, бидејќи тоа сериозно ќе се одрази врз нејзината профитабилност, ликвидност и солвентност. Затоа, кредитната анализа при кредитирањето на деловните субјекти е сложена и налага голема внимателност и одлучување засновано на опсежни анализи.



Користена литература:

1. Д-р Љупчо Трпески, „Пари и банки“, Скопје, 1995;
2. Stevenson, P., „Credit Management Police“, Credit Management, 2005;
3. Greuning, H., Bratanović B. S., Analiza i upravljanje bankarskim rizicima, Mate, Zagreb, 2006;
4. Gorgieva-Trajkovska, Olivera and Koleva, Blagica (2013), Анализа на финансиски извештаи;
5. Бентон, Е. Гуп, Џејмс, В. Колари, Комерцијално банкарство, Арс Ламина, Скопје, 2011;
6. Bratanović, Brajović, Sonja, van Greuning Hennie, Analyzing banking risk – A framework for assessing corporate governance and risk management, Third edition, The World Bank, Washington, D. C., 2009;
7. Фредерик С. Мишкин, Економија на пари, банкарство и финансиски ризици, Универзитет на Колумбија, 2010.