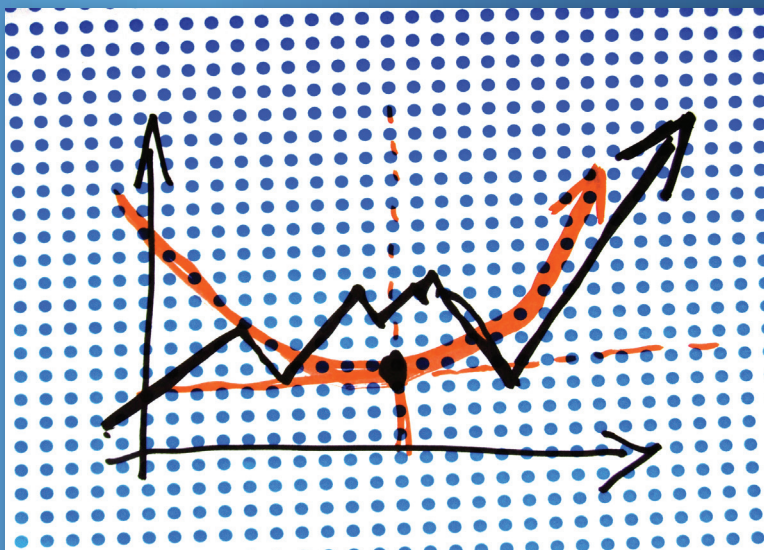


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857- 7296

# ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2017 YEARBOOK



ГОДИНА 9

VOLUME XI

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---

ISSN: 1857- 7296



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2017**

**YEARBOOK**

ГОДИНА 9

VOLUME XI

---

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP  
FACULTY OF ECONOMICS



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

За издавачот:

Проф. д-р Трајко Мицески

**Издавачки совет Editorial board**

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

**Редакциски одбор Editorial staff**

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

**Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief**

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

**Јазично уредување Language editor**

Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska  
(македонски јазик) (Macedonian)

**Техничко уредување Technical editor**

Славе Димитров Slave Dimitrov  
Благој Михов Blagoj Mihov

**Редакција и администрација Address of editorial office**

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



---

**СОДРЖИНА**  
**CONTENT**

Проф. д-р Трајко Мицески, д-р Христина Серафимовска <b>ВЛИЈАНИЕТО НА НАТАЛИТЕТОТ ВРЗ БРОЈОТ НА СРЕДНОШКОЛЦИТЕ</b> .....	7
Проф. д-р Круме Николоски <b>КЕЈНЗ И АНАЛИЗАТА НА КАМАТНАТА СТАПКА, ШТЕДЕЊЕТО И ПОТРОШУВАЧКАТА</b> .....	17
Проф. д-р Круме Николоски, д-р Влатко Пачешкоски <b>ДОХОД, ПЛАТА, ПРОФИТ И РЕНТА: НЕКОИ ВИДУВАЊА НА АДАМ СМИТ</b> .....	27
Проф. д-р Круме Николоски, д-р Влатко Пачешкоски <b>ОПФАТОТ НА ЕКОНОМИЈАТА И МОДЕЛОТ НА РИКАРДО</b> .....	39
Доц. д-р Емилија Митева - Кацарски <b>УЧЕСТВОТО НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО МЕЃУНАРОДНАТА ТРГОВИЈА: МОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИЦИ</b> .....	49
Дарко Костов, проф. д-р Трајко Мицески <b>ПРЕГОВАРАЊЕТО ВО ДЕЛОВНИТЕ АКТИВНОСТИ</b> .....	61
Гонца Танева, проф. д-р Трајко Мицески <b>СОГЛЕДУВАЊЕ НА НАСТАНАТИТЕ ПРОБЛЕМИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА И ДОНЕСУВАЊЕ НА ОДЛУКИ ЗА НИВНО РЕШАВАЊЕ</b> .....	79
Илија Гошев, проф. д-р Трајко Мицески <b>ГРАДЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ СТРАТЕГИЈА ВО БАНКИТЕ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО ПРОЈАВЕНИ ФИНАНСИСКИ КРИЗИ</b> .....	97
Марјана Џорлева, Проф. д-р Јанка Димитрова <b>УПРАВУВАЊЕ СО ОФ-ШОР КОМПАНИЈА И ИСКОРИСТУВАЊЕ НА ПРЕДНОСТИТЕ ПРЕКУ ПРИМЕРИ ОД КАРИБИТЕ</b> .....	117



## ПРЕГОВАРАЊЕТО ВО ДЕЛОВНИТЕ АКТИВНОСТИ

Дарко Костов<sup>1</sup>, Трајко Мицески<sup>2</sup>

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

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

### Краток извадок

Преговарањето се јавува како комуникациско-аналитички процес во кој преговарачите се во меѓузависен однос и преку различни облици на комуникација и кооперација влијаат на вкупната вредност на резултатите и нивното распоредување. Основни карактеристики кои се заеднички за еден преговарачки процес е постоењето на две или повеќе преговарачки страни, постоењето на заеднички теми за кои ќе се преговара, точка на отпор, однос на меѓузависност итн.

Значаен чекор за преговарачите е да одредат дали преговорите кои претстојат ќе им го олесни изборот на стратегија и тактика со која ќе настапат во текот на преговорите. Користењето на погрешни стратегии и тактики ќе доведат до лоши резултати на процесот на преговорање.

Како соодветни стратегии може да бидат приспособувањето, избегнувањето или компромисот. Добрите преговарачи се способни да препознаат таква ситуација и да применат соодветни стратегии и тактики.

**Клучни зборови:** интерактивен процес, вродени комуникативни способности, универзална појава, деловни ситуации, деловни партнери, деловни конфликти



## NEGOTIATION IN BUSINESS ACTIVITIES

**Darko Kostov, Trajko Miceski**

**Faculty of Economics, “Goce Delcev” University, Stip**

**darko.kostov@ugd.edu.mk**

**Faculty of Economics, “Goce Delcev” University, Stip**

**trajko.miceski@ugd.edu.mk**

### **Abstract**

Negotiation occurs as a communication and analytical process in which the negotiations are in interrelation and they affect the final value of the results and their deployment by the means of different forms of communication and cooperation. The main features that are common for a certain negotiation process are the existence of two or more negotiating parties, the existence of common themes to be negotiated, point of resistance, interdependence relation etc.

A significant step for the negotiations is to depict whether the upcoming negotiations will ease their choice of strategy and tactics that they will apply within the negotiations. The usage of false strategies and tactics will cause failure to the process of negotiation.

Adaptation, avoidance and compromise can be used as adequate strategies. Experienced translators have the ability to recognize such situations and, therefore, apply appropriate strategies and tactics.

**Keywords:** *interactive process, inbred communication abilities, universal occurrence, business situations, business partners, business conflicts*



## 1. Вовед

Преговарањето е начин на кој луѓето меѓусебно се разбираат, ги решаваат меѓусебните разлики и многу проблеми со кои се среќаваат. Тоа е интерактивен процес на комуникација што може да се случи кога ќе посакаме нешто од другите или други ќе посакаат нешто од нас

Денешните менаџери поминуваат доста време од своето секојдневие токму во преговарање со вработените, надредените или со надворешни интересни групи. Често се работи за поделба на ограничени ресурси, па преговарачот мора да користи тактики на компетитивно преговарање за да оствари што е можно подобар резултат.

Без преговори не може да се реши конфликт по повод договор за работа, не може да се направи успешна алијанса помеѓу две компании, да се воспостави добар однос меѓу производителот и велетрговецот или добавувачот, ниту пак да се дојде до договор за некоја надворешно-трговска работа.

### *Дефинирање на поимот преговарање*

Наједноставно кажано, *преговарањето* е дискусија помеѓу двајца или повеќе учесници кои се обидуваат да најдат решение за својот проблем<sup>1</sup>.

Преговорите не се преговори кога едната од страните е физички, психички или политички беспомошна и не може да каже „не“<sup>2</sup>. Правилно е она преговарање кога преговарачките страни слободно ги изнесуваат своите мисли, предлози и одлуки.

Преговарањето се одвива поради неколку причини<sup>3</sup>:

1. За да можат двете страни да се сложат околу поделбата на ограничени ресурси, какви што се земја, имот или време.
2. За да се создаде нешто ново што ниту една страна не би можела сама да го направи.
3. За да се реши проблемот или спорот меѓу страните.

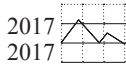
Сите ситуации во кои се преговара, во основа ги имаат следниве карактеристики:

---

1) “Negotiation,” International Online Training Program on Intractable Conflict, Conflict Research Consortium, University of Colorado, на веб-страницата: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/negotn.htm> (достапно на 5.8.2007).

2) Gosselin, T, (2007), Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 3-4

3) Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), Negotiation, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 2



1. Постојат две или повеќе страни (поединци, групи или организации).
2. Постои шанса или конфликт, потреба и желба помеѓу две или повеќе страни.
3. Страните го одбрале преговарањето, т.е. тие преговараат бидејќи мислат дека ќе постигнат подобар резултат во преговорите во однос на она што би го добиле од другите страни без преговори.
4. Кај преговорите константно се одвива нудење и барање отстапки, т.е. се очекува и двете страни во текот на преговорите да ги модифицираат своите почетни изјави или барања.
5. Страните повеќе сакаат да преговараат отколку да влезат во отворен конфликт, потполно да го прекинат контактот или едната страна во потполност да доминира над другата.
6. Успешното преговарање вклучува и договор за материјалните (пр. цена или услови на договорот) и нематеријалните прашања (психолошка мотивација која директно или индиректно влијае на текот на преговорите).

### ***Преговарачки процес***

Секое деловно преговарање мора да се заснова на соодветен преговарачки процес. Преговарачкиот процес ќе го разгледуваме во четири фази: *подготовка (планирање), размена на информации, договарање и склучување на спогодба, односно договор.*

*Подготовка* односно планирањето, според многу автори, е најважниот дел од преговорите. Се претпоставува дека преговарањето го сочинуваат 80 % планирање и 20 % акција<sup>4</sup>.

При планирањето на стратегијата, преговарачите треба да водат сметка не само за сопствените, туку и за интересите на спротивната страна. Секако, интересите треба да се рангираат по важност и однапред се одредува кои работи може да се дадат како отстапка на другата страна, за разлика од оние од кои не може да се откажеме. Така, потребно е да се одреди во која мера финансиите можат да послужат како замена за други потреби и внимателно да се планираат потенцијалните потези поврзани со финансиите.<sup>5</sup> Исто така, во подготовките за преговори треба да се посвети внимание на разгледување на законските импликации од евентуалната

4) Wyatt, D. (1999), “Negotiation Strategies for Men and Women“, Nursing Management, Vol. 30 Issue 1, p. 24

5) Cronin-Harris, C. (2004), “Negotiation Strategy: Planning Is Critical“, CPA Journal, Vol. 74 Issue 12, p. 44-45





спогодба.<sup>6</sup>

Локацијата на која се одвиваат преговорите може да влијае на резултатот на преговарањето. Во тој поглед, домаќините се во психолошка предност заради познатото опкружување. Гостите можат да доживеат културен шок, а исто така се далеку од својот систем за професионална и лична поддршка. Освен тоа, личните карактеристики на преговарачот (пр. возраст, пол или раса) можат да влијаат позитивно или негативно на исходот од преговорите.

**Размената на информации** треба правилно да се одвива. Светските експерти од областа на преговарањето предлагаат основна формула во пет чекори за размена на информации во текот на процесот на преговарање:<sup>7</sup>

1. *Активно слушање*: помалку зборување, повеќе слушање, а со тоа и следење на невербални знаци и запишување на најважните информации.
2. *Поставување на отворени прашања* т.е. прашања кои бараат целосен одговор, а не само да/не. Примери за вакви прашања се: „Што целите со вашиот предлог?“ и „Какви се вашите погледи за понатаму?“.
3. *Разбирање на нивните чувства*, преку согледаме на нивните размислувања, предлози и нивните очекувања.
4. *Повторување на целите на другата страна* заради потврда дека е разбрано тоа што е кажано од другата преговарачка страна.
5. *Изразување на позитивни чувства* преку покажување на интерес и внимателност дека се цени преговарачката страна.

**Договарањето** вклучува размена на вредносни единици (валути) за стока или услуга. Валутите на размена се изедначуваат со ресурсите, па можат да бидат материјални (на пр. пари, суровини, производи за широка потрошувачка, опрема) и нематеријални (на пр. знаење, разновидни услуги, признание или време)<sup>8</sup>. Еве неколку валути (вредносни единици): *финанси, луѓе, објекти, опрема, приоритети, информации, признание и награди*.

---

6) Rouse, M.J., Rouse, S. (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, p. 195

7) “Negotiation,” International Online Training Program on Intractable Conflict, Conflict Research Consortium, University of Colorado, на веб-страницата: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/negotn.htm> (достапно на 5.8.2007).

8) Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 48-49



### ***Склучување договор***

По преговарањето се склучува спогодба, односно договор. Во најголем број на случаи целта на преговорите е потпишување договор. За нив, договор е конечен збир од права и обврски кои ја надзираат соработката меѓу две страни и одредуваат кој, што, кога и како ќе работи. Од друга страна, во азиските земји целта на преговорите е создавање деловен однос.

Во случај на промена на околности или појава на нови потенцијални партнери доаѓа до нови преговори. Во овој случај, едната или двете страни можат да го променат својот почетен став.

### ***Ризик од лош договор***

Догворот треба да биде правилно поставен. Доколку тој е лошо составен може да предизвика многу надворешно-трговски ризици. Тој мора да ги содржи сите важни елементи во интерес на сите потписници за да може, во права смисла, да биде израз на волјата на договорените страни<sup>9</sup>.

Во меѓународниот договор е многу важно да се дефинираат распоните на ризик од страна на поединечни договорни страни. На пример, кој ќе сноси ризик од губењето на стоката ако бродот, камионот, авионот или железницата која ја превезува стоката доживее сообраќајна несреќа?<sup>10</sup>

Меѓународниот договор треба да содржи опис на стоката што се продава, нејзината цена, условите на испорачка (време, начин и место) и плаќање на стоката (време, начин и валута). Меѓународните договори често содржат и т.н. одредба од повисока сила (*force majeure*), која дозволува отстапки од договорените обврски, делумно или целосно, во случај на војна, штрајкови и граѓански нереди<sup>11</sup>.

### ***Етика во преговарањето***

Етичките стандарди на едно друштво ги одредуваат прифатливите и неприфатливите начини на однесување, дали е нешто добро или лошо.

Претпријатието мора во секоја деловна ситуација да прави рамнотежа меѓу добивката (која може да биде висока и ниска) и етиката (која може да биде висока и ниска). Ризично е погрешно да се оди на бизнис кој се состои

9) Unković, M., Stakić, B. (2009) *Spoljnotrgovinsko i deviznoposlovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, pp. 278-279

10) Unković, M., Stakić, B. (2009) *Spoljnotrgovinsko i deviznoposlovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 279

11) Unković, M., Stakić, B. (2009) *Spoljnotrgovinsko i deviznoposlovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 279



од висока добивка и ниска етика, бидејќи на тој начин претрпијатието ги губи потрошувачите заради отсуство на нивно задоволство<sup>12</sup>.

Стандардите на деловна етика многу се разликуваат во различни култури. На пример, во исламските земји деловната етика одговара на општиот начин на живот, кој во голема мера го одредува религијата. Вклучува учествување во религиски церемонии, норми на однесување меѓу половите и почитување на родителите.

Широко распространето е мислењето дека успехот во преговарањето е загарантиран ако се употребуваат преварантски тактики, како што се блефирање, претерување, преобразување, глума и отворена лага<sup>13</sup>. Додека некои автори го осудуваат мамењето во преговарањето, некои други<sup>14</sup> сметаат дека бизнисот има сопствена етика која дозволува употреба на различни тактики, кои надвор од бизнисот би биле недозволиви.

Некои од факторите кои одредуваат во која мера преговарачите ќе се држат до етички норми се:

- Располагање со количината на достапни информации, кои однапред би се собрале за одредени претпоставки и барања.
- Запазување на однесување со другата страна која обично е условена од желбата за развивање на меѓусебен долготраен однос.
- Однесувањето на другата страна упатува на реципротитет во однесувањето.
- Важност на репутацијата од двете страни упатува на двострано преферирање на моралните норми на однесување.
- Користење на правни механизми (пр. постоење на договор), бидејќи овозможува спречување на појава на неетичко однесување.

### *Емоции во преговарањето*

Емоциите го сочинуваат интегралниот дел од разумот и процесот на одлучување.<sup>15</sup> Всушност, се претпоставува дека отсуството на емоции има ист негативен ефект на одлучување, како и силните негативни емоции, а

12) Milisavljević, M. (2001) Marketing, dvadesetoizmenjenoizdanje, Savremenaadministracij a,Beograd, p. 64

13) Cramton, P.C.& Dees, J.G. (1993) “PromotingHonesty In Negotiation: An ExerciseIn Practical Ethics“ Business Ethics Quarterly,Volume 3, Issue 4, p. 360

14) Carr, Albert Z. (1968), “Is BusinessBluffing Ethical?” Harvard Business Review.January-February, pp. 143-159

15) Fromm, D. (2007), “Emotion In Negotiation, Part I”, The Negotiator Magazine, на веб-страната: [http://www.negotiatormagazine.com/fromm\\_november2007.doc](http://www.negotiatormagazine.com/fromm_november2007.doc) (достапно 20.10.2008)



потиснатите емоции можат да ги пореметат когнитивните способности и меморијата.

За некој да стане навистина вешт преговарач е важно не само да ги користат когнитивните стратегии и вештини, туку и да биде емотивно интелигентен<sup>16</sup>. Емотивно интелигентниот преговарач е свесен за своите и туѓите емоции и успева стратегиски да ги користи во процесот на преговарање.

Повеќето информации за емоциите се пренесуваат невербално, како што е случајот и со повеќето комуникации воопшто. Тоа значи дека многу повеќе информации се добива од невербалната комуникација отколку од изговорените зборови.

**Табела 1.** Чувства и физички манифестации<sup>17</sup>  
**Table 1.** Feelings and physical manifestations

<i>Чувства</i>	<i>Физичка манифестација</i>
Лутење	Став со раце на колковите, чукање на срцето, брзо дишење
Гнев, бес	Стегнати песници, студен и вкочанет поглед, гласен и брз говор
Депресија, очај, потиштеност	Замор, наведната положба на телото, обесхрабреност, гледање во една точка, спорост, треперечки глас, често дишење и издишување
Загриженост	Немир, чукање на срцето, брзо дишење
Страв, паника	Болка во мускулите и главата, тензија во вратот и рамењата

Позитивните емоции водат до чести отстапки, го стимулираат креативното решавање на проблемот, ја зголемуваат заедничката добивка, ја намалуваат употребата на непријателски тактики и го зголемуваат користењето на кооперативни преговарачки тактики. Од друга страна, негативните емоции ја засилуваат почетната позиција, го намалуваат давањето отстапки, водат до одбивање на конечните понуди,

16) Fromm, D. (2007), “Emotion In Negotiation, Part I”, The Negotiator Magazine, на веб-страната: [http://www.negotiormagazine.com/fromm\\_november2007.doc](http://www.negotiormagazine.com/fromm_november2007.doc) (достапно 20.10.2008) и Fromm, D. (2008), “Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions”, The Negotiator Magazine, на веб-страната: <http://www.negotiormagazine.com> (достапно 20.10.2008)

17) Извор: Stein, S. & Book, H. (2000), The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success, Stoddart Publishing, Toronto, p. 48.



ја зголемуваат употребата на компетитивни стратегии и ја намалуваат желбата за соработка за во иднина. На пример, лутењето предизвикува преземање поголеми ризици, повеќе грешки и поголема финансиска загуба во преговорите.<sup>18</sup> Резултатите од праксата покажуваат дека додека позитивното расположение води до создавање поголеми вредности, лутењето главно е поврзано со барање или поделба на вредности.<sup>19</sup>

Постојат два можни начини за регулирање на емоциите: *потиснување или контролирање на емоциите по пат на неизразување* и *ревидирање или преиспитување, т.е. контролирање на емоциите со промена на начинот на кој размислуваме во одредена ситуација*. Споредувајќи ги ефектите на овие две стратегии, истражувачите откриле дека преговарачите кои ги потиснувале емоциите имале нарушени когнитивни процеси<sup>20</sup>. Истражувањата дури покажале и дека изразувањето на емоции може да се случи независно од чувствата, т.е. дека можеме да изразиме емоции кои не ги чувствуваме.

### **Емпириско истражување**

Овој емпириски дел од магистерскиот труд има цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето и да даде одговори на повеќе прашања кои се предмет на истражување.

Во истражувањето беа анкетирани вкупно 200 индивидуи (140 вработени и 60 менаџери), кои одговорија на вкупно 10 прашања. Во понатамошниот текст се наведени прашањата и одговорите на испитаниците.

Предметот на емпириското истражување е согледување на деловно комуницирање и преговарање во рамките на испитуваните организациски субјекти.

Анкетата, како метод на истражување, беше спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања. Собраните податоци беа статистички обработени

При истражувањето беше поставена генерална хипотеза која гласеше: *Доколку менаџерот при комуницирањето или преговарањето во рамките на организацијата користи знаење и искуство, во организацијата ќе се*

---

18) Fromm, D. (2008), “Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions”, The Negotiator Magazine, на веб-страницата: <http://www.negotiator magazine.com> (достапно 20.10.2008)

19) Neale, M, A. (2005), “Emotional Strategy”, Negotiation, p. 4, Harvard Program on Negotiation

20) Neale, M, A. (2005), “Emotional Strategy”, Negotiation, Harvard Program on Negotiation, p. 4



*развие успешна работна атмосфера и задоволство меѓу вработените, кои ќе придонесат во развојот на организацијата.*

### Резултати од истражувањето

Резултатите од анкетниот прашалник од истражувањето се претставени во табела 1, по што следи подетална анализа на добиените одговори за секое прашање поединечно.

**Првото** прашање гласеше: *Дали сметате дека во организацијата постои правилна комуникација помеѓу вработените и менаџерот?*

Целта на ова прашање е да се укаже на основата на резултатите на претпријатието – правилна комуникација меѓу вработените и менаџерот. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно (табела 1) и графички (графикон 1).

**Табела 1.** Дали сметате дека во организацијата постои правилна комуникација помеѓу вработените и менаџерот?

**Table 1.** Do you think there is a proper communication process being conducted among the employees and their manager?

Прашање бр. 1			
Дали сметате дека во организацијата постои правилна комуникација помеѓу вработените и менаџерот?	Менаџери	Вработени	Вкупно
а) Да	72	72	143
б) Не	15	15	29
в) Не знам	14	14	28
Вкупно	100	100	200

$$\chi^2 = 48,930$$

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

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

$$\chi^2_{0,05} = 48,930 \text{ (пресметана)}$$

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

$$C = 0,443 \text{ (пресметана)}$$

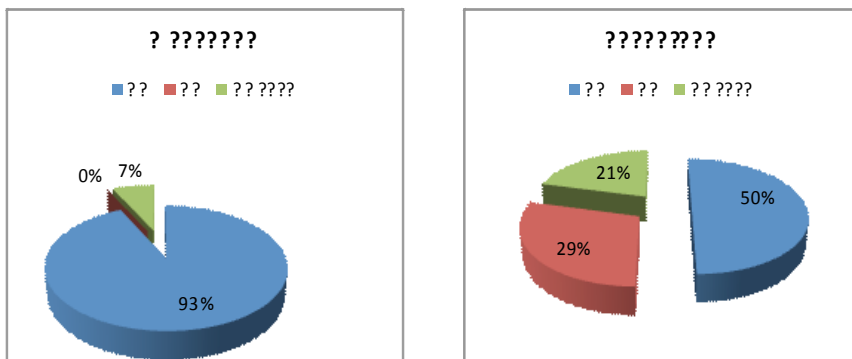
Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 48,930, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со

тоа се дава до знаење 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 0,443, што значи умерена поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со правилноста на комуникацијата меѓу менаџерите и вработените во организацијата, каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 93 % од нив, сметаат дека постои правилна комуникација меѓу вработените и менаџерите во организацијата, додека пак ситуацијата е многу поинаква кај вработените, каде што 50 % од нив сметаат дека менаџерите не применуваат правилна комуникација во односите со нив во рамки на организацијата.



**Графикон 1.** Дали сметате дека во организацијата постои правилна комуникација помеѓу вработените и менаџерот?

**Figure 1.** Do you think there is a proper communication process being conducted among the employees and their manager?

Правилната комуникација меѓу менаџерите и вработените е основа на добиените резултати од делувањето на организацијата на пазарот и, очекувано, има разлика во дадените одговори на ова прашање од страна на менаџерите и вработените.

**Второто** прашање гласеше: *Дали сметате дека сте задоволни од комуникацијата со вработените/менаџерот во организацијата?*



Целта на ова прашање беше да се укаже на значењето кое го има задоволството што го чувствуваат вработените и менаџерите од процесот на комуникација што се одвива меѓу нив. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно (табела 1.2) и графички (графикон 2).

**Табела 2. Дали сметате дека сте задоволни од комуникацијата со вработените/менаџерот во организацијата?**

**Table 2. Are you satisfied with the communication you have with your employees/manager?**

Прашање бр. 2			
Дали сметате дека сте задоволни од комуникацијата со вработените/ менаџерот во организацијата?	Менаџери	Вработени	Вкупно
а) Да	63	63	126
б) Не	18	18	36
в) Не знам	19	19	38
Вкупно	100	100	200

$$\chi^2 = 34,596$$

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

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

$$\chi^2_{0,05} = 34,596 \text{ (пресметана)}$$

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

$$C = 0,384 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 34,596, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодветствуваат.

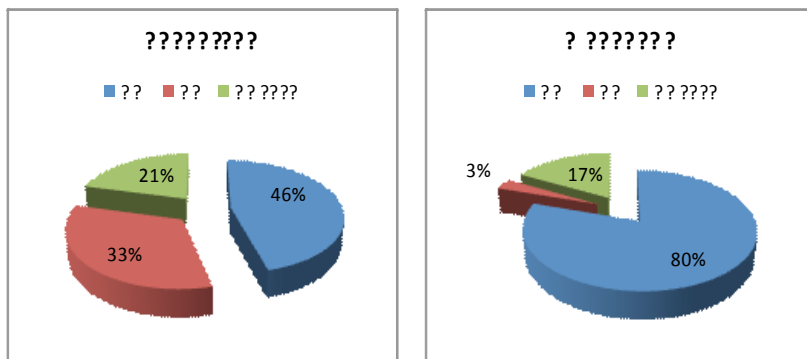
Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,384, што значи умерена поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$  –тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со примената на знаењето и искуството во организацијата, каде што се разликуваат



исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 80 % од нив, сметаат дека се задоволни од комуникацијата со вработените во нивната фирма, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените, кадешто само 46 % сметаат дека се задоволни од комуникацијата со менаџерите во нивната фирма.



**Графикон 2. Дали сметате дека сте задоволни од комуникацијата со вработените/менаџерот во организацијата?**

**Figure 2. Are you satisfied with the communication you have with your employees/manager?**

Ова прашање произлегува од една од поставените хипотези, т.е. онаа што вели дека основата за развојот на едно претпријатие е во задоволството на вработените од комуникацијата со менаџерите во рамките на своето претпријатие.

*Третото прашање гласеше: Дали сметате дека во организацијата се почитуваат принципите за етично однесување и владеење на добри меѓучовечки односи (менаџери-вработени, вработени-вработени)?*

Прашањето се однесува на тоа дека етиката на однесување е нешто што треба да се почитува во рамките на организацијата, како и на односите меѓу индивидуите и групите во организацијата. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно (табела 1.6) и графички (графикон 6).



**Табела 3.** Дали сметате дека во организацијата се почитуваат принципите за етично однесување и владеење на добри меѓучовечки односи (менаџери-вработени, вработени-вработени)?

**Table 3.** Do you think that the organization is committed to the principles of ethical behavior and the rule of good interpersonal relations (managers-employees, employees-employees)?

Прашање бр.3			
Дали сметате дека во организацијата се почитуваат принципите за етично однесување и владеење на добри меѓучовечки односи (менаџери-вработени, вработени-вработени)?	Менаџери	Вработени	Вкупно
а) Да	58	58	116
б) Не	15	15	30
в) Не знам	27	27	54
Вкупно	100	100	200

$$\chi^2 = 35,632$$

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

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

$$\chi^2 = 35,632 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

2 x 0,05 пресметано > x 0,05

$$C = 0,389 \text{ (пресметана)}$$

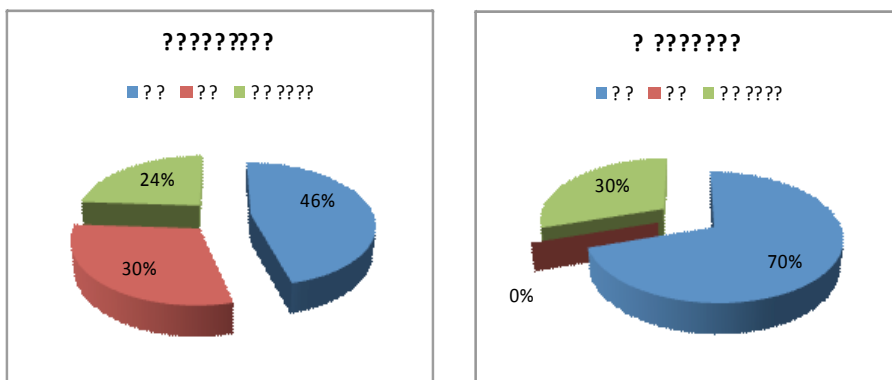
Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 35,632, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,389, што значи умерена поврзаност.

Имено, од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со владеењето на принципите на етичко однесување и добрите меѓусебни односи во организацијата, каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 70 %, одговориле дека организацијата во којашто работат има состојба на владеење на принципите на етичко однесување и добри меѓусебни односи, додека пак ситуацијата е поинаква кај вработените, каде што 46 % се изјасниле позитивно во однос на истото прашање.

Етиката и меѓучовечките односи се огледало на професионалноста и достоинството на една организација. Токму затоа се инсистира на воспоставување на принципи на етичко однесување и одржување на позитивни меѓучовечки односи во рамки на организацијата.



**Графикон 3.** Дали сметате дека во организацијата се почитуваат принципите за етичко однесување и владеење на добри меѓучовечки односи (менаџери-вработени, вработени-вработени)?

**Figure 3.** Do you think that the organization is committed to the principles of ethical behavior and the rule of good interpersonal relations (managers-employees, employees-employees)?

Стратегиите секогаш треба да бидат формирани однапред за преземање акција, а не да одлучуваат како да се направи нешто откако веќе се случило. Стратегиите, исто така, треба да се ажурираат периодично за да се задоволат потребите на менување на работната средина, вклучувајќи и нови можности и нови напори на групата.



Емпириското истражување покажа дека одговорите на испитуваните менаџери и вработени не соодветствуваат. Тоа најверојатно се должи на нивниот поглед на нештата од различна гледна точка или можеби на објективните состојби. Секој деловен субјект има потреба од способен менаџер/и кој ќе го води истиот низ проблемите и промените со кои се соочува.

Постојат многу примери во секојдневието во кои дури и некои големи и познати организации не можат да се приспособат на различен тип промени, меѓу кои и проблеми со меѓучовечки односи базирани на неправилна комуникација.

Секој менаџер е свесен за вредноста на правилната употреба на процесот на комуникација во рамките на организацијата. Без соодветна комуникација дури и најдобрите стратегии и цели можат да останат нереализирани.

Секој менаџер мора континуирано да работи на свое оспособување и унапредување во поглед на користењето на знаењето и искуството при комуникацијата со своите вработени.

### ***Преферирање на модел за правилно деловно комуницирање и преговарање***

За да дојде до преговори е потребно и двете страни да го сакаат тоа. Кога преговорите ќе бидат закажани тогаш е вистинско време да започнат, а со самото започнување на преговорите преговарачите мора да се придржуваат кон одредени правила. Суштината на преговорите е да се создаде атмосфера на соработка, а не атмосфера во која страните ќе се натпреваруваат за да се оствари што е можно подобар впечаток за себе или на оној чии интереси с е застапуваат.

Откако ќе бидат остварени овие првични чекори следи започнување на преговорите. Сите преговори имаат свој почеток, средина и крај, без оглед на тоа дали се помалку или повеќе формализирани и дали во преговорите учествуваат преговарачи како поединци или пак во тимови.

Примената на одредени тактики е карактеристично не само за водењето на преговори, туку и за нивно завршување. Една од успешните тактики на завршување на преговорите е доброто управување со времето.

Во завршувањето на преговорите спаѓа и можната ратификација на договорите која во некои случаи е неопходна пред формалното заклучување на договорот. Всушност, завршувањето на преговорите и склучувањето на договор е последната фаза од преговарачкиот процес.

Во оваа фаза од преговарачите се очекува спроведување на одредени клучни активности како што се: поднесување на извештај за постигнатото,



анализа на процесот за преговарање, ангажман околу извршување на договореното и повторна подготовка за нови преговори.

Процесот на преговарање мора да содржи одредени активности за *градење на односи со другата страна*. Во тој поглед како посебни активности се: подготовка, градење односи, размена на информации, уверување, можни отстапки и договор.

### **Заклучок**

Преговарањето е составен дел на секојдневието, а можностите за преговарање се насекаде околу нас.

Имајќи ги предвид анкетите и претходното изнесување во овој труд, можеме да заклучиме дека преговарањето е неминовен процес на секој поединец во секојдневниот живот. Преговарањето станува сè поважна менаџерска вештина и претставува основен начин за пронаоѓање на решенија на голем број проблеми и конфликти во деловното окружување. Преговарањето е еден од основните облици на човечката комуникација, кое често го користиме и тогаш кога не сме свесни за тоа. Тоа е интерактивен процес кој се случува тогаш кога сакаме да добиеме нешто од другите или пак кога другата страна сака да добие нешто од нас. Преговарањето е составен дел од секој бизнис и не може да се избегне без разлика на тоа за каков вид на бизнис станува збор.

За да може да се преговара мора да се исполнат одредени услови: да има минимум две страни учесници во преговарање, да има предмет за преговарање помеѓу двете страни и да постојат различни цели помеѓу двете страни. Преговарањето е основно средство за да добиеме она што го сакаме од останатите.

Комуницирањето и преговарањето како вештини се неопходни за сите функции што ги врши еден менаџер (планирање, организирање, раководење и контролирање). Преговарањето е особено значајно и во процесот на донесување одлуки.



### Користена литература

- “Negotiation,” International Online Training Program on Intractable Conflict, Conflict Research Consortium, University of Colorado, на веб-страницата: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/negotn.htm> (достапно на 5.8.2007).
- Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 3-4.
- Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/ Irwin, Singapore, p. 2.
- Wyatt, D. (1999), “Negotiation Strategies for Men and Women”, *Nursing Management*, Vol. 30 Issue 1, p. 24.
- Cronin-Harris, C. (2004), “Negotiation Strategy: Planning Is Critical”, *CPA Journal*, Vol. 74 Issue 12, p. 44-45.
- Rouse, M. J., Rouse, S. (2005), *Poslovnecomunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, p. 195.
- Cohen, H. (2006) *Negotiate ‘is! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, pp. 226-230.
- Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 48-49.
- Unković, M., Stakić, B. (2009) *Spoljnotrgovinsko i deviznoposlovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, pp. 278-279.
- Milisavljević, M. (2001) *Marketing, dvadeseto izmenjeno izdanje*, Savremena administracija, Beograd, p. 64.
- Cramton, P.C. & Dees, J.G. (1993) “Promoting Honesty In Negotiation: An Exercise In Practical Ethics” *Business Ethics Quarterly*, Volume 3, Issue 4, p. 360.
- Carr, Albert Z. (1968), “Is Business Bluffing Ethical?” *Harvard Business Review*, January-February, pp. 143-159.
- Fromm, D. (2007), “Emotion In Negotiation, Part I”, *The Negotiator Magazine*, на веб-страницата: [http://www.negotiator magazine.com/fromm\\_november2007.doc](http://www.negotiator magazine.com/fromm_november2007.doc) (достапно на 20.10.2008) и Fromm, D. (2008), “Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions”, *The Negotiator Magazine*, на веб-страницата: <http://www.negotiator magazine.com> (достапно на 20.10.2008).
- Stein, S. & Book, H. (2000), *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*, Stoddart Publishing, Toronto, p. 48.
- Fromm, D. (2008), “Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions”, *The Negotiator Magazine*, на веб-страницата: <http://www.negotiator magazine.com> (достапно на 20.10.2008).
- Neale, M. A. (2005), “Emotional Strategy”, *Negotiation*, Harvard Program on Negotiation, p. 4.
- Salakjuz, Dž. (2006), *Svetski pregovarač*, FEFA Beograd, pp. 96-110.