

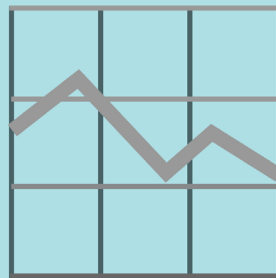
**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” - ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

---

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2019  
YEARBOOK  
2019**



**ГОДИНА 11**

**VOLUME XVIII**

---

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

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2019**

**YEARBOOK  
2019**

ГОДИНА 11

VOLUME XVIII

---

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP  
FACULTY OF ECONOMICS



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

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

**Издавачки совет Editorial board**

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

**Редакциски одбор Editorial staff**

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

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

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

**Јазично уредување Language editor**

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

**Техничко уредување Technical editor**

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

**Редакција и администрација Address of editorial office**

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



СОДРЖИНА  
CONTENT

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

**УЛОГАТА НА МЕНАџЕРОТ ВО ПОДИГНУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА МЕНАѢМЕНТОТ  
СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ЗА КРЕИРАЊЕ НА ПРАВИЛНА СТРАТЕГИЈА ЗА  
ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПРОДАЖБАТА**

**Проф. Трајко Мицески<sup>1</sup>**

**<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип**  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

**Стефан Мицев<sup>2</sup>**

**<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип**  
[micev18@gmail.com](mailto:micev18@gmail.com)

**Апстракт:**

Менаџерот е еден од основните фактори во работењето на секоја компанија и главна движечка сила за мобилизирање на вработените и унапредувањето на продажбата.

Пред сè, тој е фактор за унапредување на менаџментот на квалитетот со човечките ресурси.

Унапредувањето на менаџментот на квалитетот со човечките ресурси е континуиран процес, кој се темели врз повеќедимензионален концепт на активности, со особено преферирање на подигнувањето на нивото на компететност на вработените како на работното место, така и на дополнителните нивни активности во органите или телата на одлучување.

Менаџментот на квалитетот со човечките ресурси непосредно е поврзан со изграденоста на вредносниот систем на менаџерите со вистински вредности, со што тие би можеле преку личниот пример да влијаат врз вработените за нивно ефикасно ефектуирање.

Конкурентската предност на секое претпријатие зависи од правилно формулираната и имплементирана стратегија, како и од нејзиното извршување.

Стратегијата е патоказ или водич кој ја движи организацијата од моменталната кон посакуваната состојба. Таа го опфаќа процесот на одлучување и претставува алатка за реализирање на идните планови преку зајакнување на деловните потфати и насочување на активноста кон остварување на целите.

Истражувањата покажаа дека менаџерот е главен фактор во компанијата за унапредување на квалитетот на целокупното работење, кое има особено влијание во зголемување на продажбата.

**Клучни зборови:** менаџмент, квалитет, вредносен систем, човечки ресурси, обука, мотивација и разбирање на луѓето.

**Abstract:**

Above all, it is a factor for improving the quality management of human resources

Improvement of the management quality of human resources is a continuous process, based on multidimensional concept of activities, with special emphasis on increasing the level of competence of the employees both in their working place and in additional activities in the decision making bodies.

Management of quality of human resources is directly connected with to the system of values of managers, by which they can have an influence on the effective engagement of the employees.

The success of each enterprise depends on the properly formulated and implemented strategy, and its execution. Thus the business results as well, in a large extent, depend on the competitive advantage that the enterprise has the potential to achieve through its market strategy.

The strategy is a roadmap or guideline that drives the organization from the current to the desired condition. It covers the decision-making process and represents a tool for realizing the future plans through strengthening the business endeavours and directing the activity towards goal achievement.

Studies have shown that the manager is a major factor in the company to improve the quality of its overall performance, which has a particular impact on increasing sales.

**Key words:** management, quality, value system, human resources, training, motivation, understanding of the employees.

## **ВОВЕД**

Успехот на секоја организација завис пред сè од способностите на менаџерот и квалитетот на човечките ресурси.

Квалитетот на човечките ресурси го чинат целокупните духовни и физички потенцијали на луѓето вработени во организацијата (менаџерите и сите други вработени).

Унапредувањето на менаџментот на квалитетот со човечките ресурси, се темели врз подигнување на нивното задоволство и мотивација, сè со цел да дојдат до израз нивните творечки, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали.

Грижата за унапредување на квалитетот на човечките ресурси е клучна задача на менаџерскиот тим на компанијата. Затоа, денес во успешните фирми, сè повеќе се посветува внимание на изграденоста на вредносниот систем на менаџерите со вистински вредности изразени преку знаењето, способноста, креативноста, инвентивноста, разумноста, умереноста, мудроста, праведноста, моралноста, совесноста, објективноста, трудољубивоста, професионалноста, компететноста, културата, примерноста и со многу други доблести, како менаџерите би можеле позитивно да влијаат врз вработените за нивно ефикасно ефектуирање.

Самата изграденост на менаџерот и вработените со вистински вредности, овозможува и нивно креативно размислување за формулирање на правилна стратегија за успешна продажба и развој на организацијата.

Стратегијата како патоказ за развој на организацијата, каде се опишани начинот и деталите за активностите кои треба да се извршат, главно е насочена кон целта да осигура најдобар можен пат за успех и просперитет во иднина. Тука, прецизно во детали се утврдени процесот, структурата и содржината.

Како специфична програма, стратегијата помага во текот на повеќето критични фази, повикувајќи се на најдобро докажаниот пристап кој што е практика на највисоките бизнис нивоа ширум светот. Тоа значи дека, примената на стратегискиот процес преку јасно дефинирана цел овозможува пристап кон интегрирање на најдобрата пракса и остварување на најдобар резултат.

Една од целите на претпријатието е да создаде интегрирана стратегиска архитектура за бизнис планот кој се протега меѓу јасна и сеопфатна визија за деталите и времето и одговорностите за успешно спроведување.

Погледнато од аспект на продажбата, може да се заклучи дека, унапредување на квалитетот на човечките ресурси, овозможува нејзино зголемување, а со тоа и подобрување на резултатите на работењето.

## **Современи концепти на менаџментот со човечките ресурси**

Концептот на менаџментот со човечките ресурси особено се позиционира во сферата на водењето, односно насочување на луѓето во фирмата, заснивајќи се на клучните категории на организациското однесување како што се: мотивирање, односите меѓу поединците и групите, организациската социјализација, организациската култура, стратегијата на промени, организацискиот развој на хуманите ресурси итн.

За ефикасен и ефективен менаџмент со човечките ресурси, неопходно е знаење и искуство, како и користење на специфични методи, процеси и постапки за правилното

насочување и развој на човечките ресурси, каде ќе дојдат до израз сите нивни способности, креативности и творештво<sup>1</sup>.

Ефикасното остварување на целите на фирмата, непосредно е поврзано и со задоволувањето на интересите, т.е. мотивите на луѓето.

Секој менаѢер мора да обезбеди работна атмосфера каде секој вработен би се чувствувал припадник на фирмата и истата би ја чувствувал како своја, а и фирмата секој поединец би го чувствувала за свој член.

Унапредувањето на квалитетот на менаѢментот со човечките ресурси, како континуиран процес, мора во себе да го содржи и новиот концепт на менаѢмент, кој покрај технолошките, организациските и економските компоненти, во голема мера ги преферира и социјалните, психолошките и филозофските компоненти.

На ваков начин, односите на менаѢерот со вработените не се засноваат врз строго наредувачки и позициски („јас сум директор, а вие извршители“), туку врз примерно-убедувачки и мотивирачко-креативни односи, со изразено чувство на професионалност, компететност, совесност, разумност и прагматичност.

Така, новиот концепт на менаѢмент со човечките ресурси во себе опфаќа голем број елементи како што се: визија, стратегија, тактика, професионалност, флексибилност, ефикасност, ефективност, знаење, ставови, вредности и верувања (убедувања).

### **Градење на успех на менаѢерот**

Успехот на менаѢерот се заснова на умешноста со својот личен пример да овозможи реализирање на целите, и тоа преку задоволни и мотивирани работници.

Тој треба добро да ја познава психологијата на луѓето, да знае зошто тие се однесуваат на определен начин во определена ситуација и да умее да ја предвиди нивната реакција врз идните промени<sup>2</sup>.

За таа цел е потребно менаѢерот да ги разбира поединците и нивното однесување на работа, што особено ги вклучува нивните ставови и реакции, во определени состојби.

### **Ставови и реакции на вработените**

Ставовите, т.е. реакциите се показатели за чувствата на луѓето што ги имаат во одделни ситуации при работењето, а се однесуваат или на самата природа на работата, или на односот кон менаѢерот или кон другите вработени<sup>3</sup>.

Ставовите, како показатели за тоа како поединецот ги чувствува нештата, т.е. состојбите во фирмата, во себе содржат и извесна оценка за настанатите состојби. За да изгради сопствен став, поединецот мора најнапред да има сознание за состојбите, добиено преку личното чувство или преку набљудување на средината, и реални информации за чувство за поединците и/или групите, кое е пренесено (информирано) од други луѓе.

Зборувајќи за ставовите на вработените во фирмата, пред сè, се мисли на нивниот став во врска со задоволството од: раководењето на менаѢерот, работата, меѓучовечките односи, демократичноста во изразувањето, информираноста, начинот на решавање на конфликтните состојби, мотивираноста и низа други фактори што на еден или друг начин влијаат врз формирањето на генералните ставови.

---

<sup>1</sup> Пошироко кај Lister R. Bitel, *The Key to Management Success*, Alexander Hamilton, Institute Incorporated, 1984.

<sup>2</sup> Rot, dr Nikola, „*Psihologija licnosti*“, Zavod za ucenike i nastavna sredstva, Beograd, 1978. Str. 34.

<sup>3</sup> Rot, dr Nikola, „*Psihologija licnosti*“, Zavod za ucenike i nastavna sredstva, Beograd, 1978. Str. 37.

### **Раководниот фокус за мобилизирање и ефектуирање на вработените**

Раководењето како функција, претставува способност на менаџерот да влијае на другите вработени за нивно ангажирање во остварувањето на поставените цели. Затоа, менаџерот мора да биде пример во организацијата, со изграден вредносен систем со вистински вредности<sup>4</sup>.

Менаџерот работи со луѓето преку други луѓе, или директно со луѓето (доколку нема подредени менаџери). Со тоа, раководењето е многу комплицирана и сложена активност што бара широко познавање на луѓето, односно нивно разбирање, познавање на начелата на комуникацијата, мотивацијата и останатите фактори што влијаат врз нивното ефектуирање при извршувањето на целите на организацијата.

### **Остварување на организациските цели преку креирање на успешна стратегија**

Како резултат на незапирливата глобализација на економијата и бизнис системите, променливоста на притисоците врз корпоративните и индивидуалните способности и врз целите поставени во стратегијата, се истакнува потребата од поголема флексибилност во сите фази на стратемскиот процес. Во исто време, важно е да се продолжи во насока на обезбедување на висок квалитет, структурирана анализа и инклузивни процедури.

Формулирањето на стратегијата го вклучува нивото на скенирање на средината, конкурентското позиционирање на пазарот, анализа на сегментот на потрошувачите, како и клучните специфични надлежности на менаџментот. На овој начин, со бизнис стратегијата поуспешно се дефинираат целите кои организацијата има намера да ги постигне и се утврдуваат параметрите за донесување на одлуки, со што се овозможува поддршка на овие цели.

Воедно, стратегијата создава можности за претпријатието ефикасно да се позиционира во рамките на конкурентната средина и да го достигне својот максимален потенцијал, постојано следејќи ги промените и справувајќи се со делувањето на истите<sup>5</sup>.

Како резултат на постоењето на свет на постојани турбуленции, брз развој на глобалната конкуренција, пазарни промени, сложеност во барањата на потрошувачите, консолидација на снабдувачите, брз протек на информации, развој на технологијата, и слично, сè повеќе се засилува потребата за редефинирање на начинот на работење, продавање, купување, комуникација и натпревар помеѓу конкурентите. Отворените глобални пазари вршат сè поголем притисок за создавање на сеизмички економски настани. Конкурентните цели водени од драматични промени, брзата еволуација и трансформација, во најголема мера ги редефинираат потребите на стратегијата на повеќето нивоа на бизнисот<sup>6</sup>.

Пристапот на менаџерите кон примена на современи концепти и модели, како и постојаното унапредување на стратегијата, овозможува создавање на позитивни вредности за организацијата како целина, додека, пак, успешното извршување на стратегијата преку правилно искористување на потенцијалот, овозможува претпријатието соодветно да одговори на предизвиците на новата парадигма.

---

<sup>4</sup> Fulmer, M. Robert, *The new management*, Falmer M., Robert, Новиот менаџмент, СКАЈ, Агенција, Скопје, 1995 год.

<sup>5</sup> Marilyn M. Helms, D. B. A., *Encyclopedia of MANAGEMENT: "Strategy Formulation"*, 5th Edition, Thomson Corporation, 2006, p. 837.

<sup>6</sup>Mark Daniell: *Strategy, "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy"*, Book One - Recovering the Lost Art of Strategy, Palgrave Macmillan, New York, 2004.



### Истакнати карактеристики на успешната стратегија

Стратегијата, како кохерентен збир на анализи, концепти, политики, аргументи и акции, упатува на високоризичниот предизвик со кој се соочува претпријатието.

Тука, лидерот ги поставува целите и ја делегира работата, а стратегијата е клучната компонента за унапредување на организацијата и нејзиното движење напред. Затоа, од големо значење за организацијата е постоењето на софистициран процес на стратегија, но и способност да се избегне проблемот во извршувањето, т.е. остварувањето на целите.

Добрата стратегија ги има следниве карактеристики<sup>7</sup>:

- кохерентност,
- координирана активност,
- политики и
- средства за остварување на посакуваниот исход.

Постигнувањето на предност во бизнисот зависи од клучните императиви кои ги диктираат целите на претпријатието. Имено, конкурентската предност е резултат на способноста на менаџментот навреме да пристапи кон решавање на критичните проблеми и да се соочи со предизвиците на конкурентната средина. Воедно, преку унапредување на нивната способност тие правилно влијаат на насоката на стратегијата и ја прилагодуваат на условите на пазарот со цел да обезбеди опстанок и успех на претпријатието во рамки на дејноста. Во тој поглед, бизнис лидерите заедно со високите менаџерски тимови се насочени кон примена на оперативниот пристап за решавање на проблемите. И покрај тоа што овој пристап многу често го ограничува размислувањето и влијанието на менаџерите, сепак, и бизнисите чии предности се во маргините на оперативните способности, имаат тенденција да бидат ефикасно управувани, или со други зборови, да ја применат стратегијата на подобар начин. Исто така, стратегијата е поуспешна и поефикасна доколку правилно се насочат идните активности, со цел организацијата да преживее и успее на долг рок<sup>8</sup>.

Правилната стратегија, му овозможува на претпријатието да ги унапредува шансите да се разива, способноста да создаде конкурентска вредност и брзина на адаптивниот одговор. Затоа, стратегијата како ситуирана активност е секогаш во развој, односно надоградување. Доколку во организацијата се постигне меѓусебна разбирлива интеракција до степен на постигнување на посакуваните цели, во тој случај, стратегијата е конкретизиран процес и е во постојано надоградување преку преземање на соодветните активности<sup>9</sup>.

### Емпириско истражување

Емпириско истражување спроведено преку подготвени анкети овозможи да се согледаат состојбите за улогата на менаџерот во подигнување на квалитетот на менаџментот на човечките ресурси за креирање на правилна стратегија за зголемување на продажбата.

Предмет на ова истражување е проучување на квалитетот на менаџментот на човечките ресурси за подигнување на нивната способност за креирање на правилна стратегија за зголемување на продажбата.

---

<sup>7</sup> Richard P. Rumelt, *Good Strategy /Bad Strategy: "The difference and why it matters"*, Part I *Good and bad strategy*, Chapter1 "Good Strategy is unexpected", Crown Publishing Group, Random House, Inc., New York, 2011, p. 36.

<sup>8</sup> Poul M. Elkin: *Mastering Business Planning and Strategy* (second edition), Capter One - *Mastering Business Success*, "Achieving business stability and growth", Thorogood Publishing, London, 2007.

<sup>9</sup> Paula Jarzabkowski: *Strategy as a practice: "An Activity-Based Approach"*, Part I: *Defining and theoretically locating an activity-based view*, 1. *Core Social Theory Themes in Strategy as Practice*, SAGE Publications, London, 2005.

*Основна цел* на ова истражување е да се увиди влијанието на менаџерот во подигнување на квалитетот на менаџментот на човечките ресурси при што ќе се придонесе за креирање на правилна стратегија за зголемување на продажбата, а со тоа и на целокупното работење на организацијата.

*Основната* или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека правилното раководење на менаџерот придонесува за подигнување на квалитетот на менаџментот на човечките ресурси и со тоа исполнување со поголема можност за креирање на правилна стратегија за зголемување на продажбата. Или, поконкретно кажано: *доколку во една организација се применува правилно раководење, а со тоа се преферира унапредувањето на квалитетот на човечките ресурси, тогаш тоа многу ќе придонесе и за креирање правилна стратегија за зголемување на продажбата и подобрувањето на работењето на организацијата.*

*Емпириското истражување* се спроведе преку анкетен прашалник, кој за овој дел се состоеше од три прашања, со по три понудени одговори наменети за менаџерите и вработените во различните претпријатија.

При истражувањето, потполно пополнети прашалници вратија 118 испитаници, т.е. вработени во истражуваниите организации, од кои 34 менаџери и 84 вработени со различна стручна подготовка и работно место.

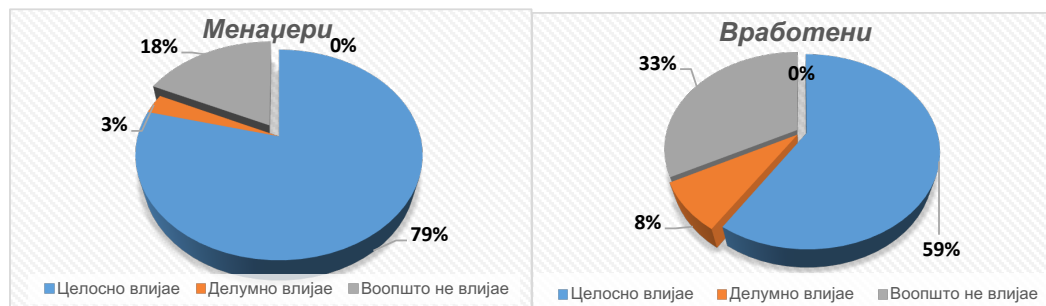
Добиените податоци по сите прашања, се статистички обработени преку пресметка на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C) и се прикажани табеларно и графички.

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека менаџерот правилно раководи со организацијата и особено овозможува унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси?*

Табела 1: Добиени одговори по првото прашање  
Table 1: Answers received on the first question

Прашање / Question	Одговори / Answers				
		Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
1. Дали сметате дека менаџерот правилно раководи со организацијата и особено овозможува унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси?	Да	27	79 %	49	58 %
	Не	1	3 %	7	8 %
	Без одговор	6	18 %	28	32 %
	Вкупно	34	100 %	84	100 %
					$\chi^2 = 10,631$ $C = 0,225$

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи на испитаници по првото прашање е претставен на Слика 1.



Слика 1: Добиени одговори по првото прашање  
Figure 1: Answers received on the first question

Резултатите од добиените податоци по првото прашање со пресметани вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 10,631 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,225$$

Најголемиот дел од менаџерите (79 %), тврдат дека тие правилно раководат со организацијата и особено овозможуваат унапредување на квалитето на менаџментот на човечки ресурси, а со негативен и без одговор останале 21 % од испитуваните менаџери, додека пак 59 % од вработените мислат дека менаџерите правилно раководат со организацијата и особено овозможуваат унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси, а 41 % од нив одговориле со не и останале без одговор.

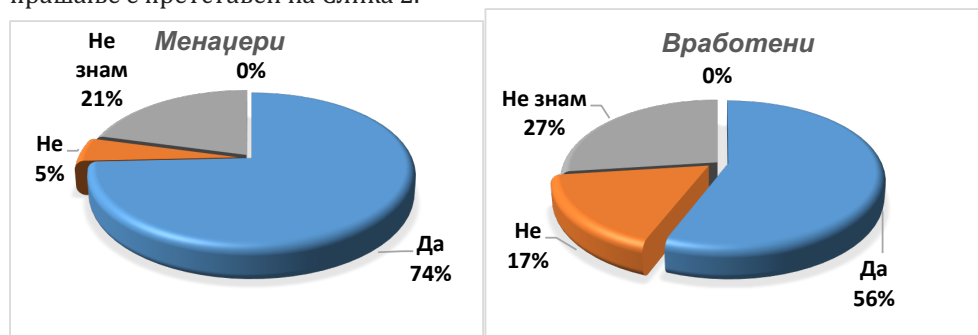
Вредноста од пресметаниот  $\chi^2$ -тест е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ , (10,631) а исто така и коефициентот на контингенција ( $C=0,225$ ), покажува многу слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените. Тоа упатува на заклучокот дека не е исполнета поставената хипотеза на која се базира истражувањето, според која применетото управување со човечките ресурси позитивно влијае за унапредување на квалитетот, а со тоа и на успешното креирање и извршување на стратегијата за продажба.

Второто прашање гласеше: *Дали во организацијата се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси?*

Табела 2: Добиени одговори по второто прашање  
Table 2: Answers received on the second question

Прашање / Question	Одговори / Answers				
		Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
2. Дали во организацијата се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси?	Да	25	74 %	47	56 %
	Не	2	5 %	14	19 %
	Без одговор	7	21 %	23	27 %
	Вкупно	34	100 %	84	100 %
					<b><math>\chi^2 = 8,506</math></b> <b><math>C=0,202</math></b>

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи на испитаници по второто прашање е претставен на Слика 2.



Слика 2: Добиени одговори по второто прашање  
Figure 2: Answers received on the second question

Резултатите од добиените податоци по второто прашање со пресметани вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 8,506 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,202$$

Се гледа дека вредноста од пресметаниот  $\chi^2$ -тест е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ -тестот, а и коефициентот на контингенција (C) покажува слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Најголемиот процент од менаџерите, односно 74 % тврдат дека се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси, а 5 % одговориле негативно, а 21 % останале без одговор, наспроти вработените од кои најголем процент 56 %, сметаат дека се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси, 17 % одговориле негативно и 27 % останале без одговор.

И овде не е исполнета основната хипотеза.

Исто така, и третото прашање: *Дали сметате дека во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите?*

Табела 3: Добиени одговори по третото прашање  
Table 3: Answers received on the third question

Прашање / Question	Одговори / Answers				
		Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
		Вредност и / Values	%	Вредности / Values	%
2. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите?	Да	12	24 %	21	14 %
	Не	27	54 %	72	48 %
	Без одговор	11	22 %	57	38 %
	Вкупно	50	100 %	150	100 %
					$\chi^2 = 21,562$ $C = 0,312$

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи на испитаници по третото прашање е претставен на Слика 3.



Слика 3: Добиени одговори по третото прашање  
Figure 3: Answers received on the third question

Резултатите од добиените податоци по третото прашање со пресметани вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 21,562 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$
$$C = 0,312$$

Анализата поврзана со третото прашање кое се однесува на тоа дали во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите, од Графичкиот и Табеларниот приказ покажува видливи разлики во одговорите на менаџерите и вработените. Најголемиот процент од менаџерите, 88 % и 62 % од вработените сметаат дека во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите.

Вредноста од пресметаниот  $\chi^2$ -тест е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за два степени на слобода и праг на значајност 5 % што изнесува 5,991. Според коефициентот на контингенција ( $C=0,312$ ), утврден е умерен интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Процентуалните разлики во тврдењата и добиената вредност на пресметаниот  $\chi^2$ -тест (21,562), која е поголема од табличната вредност (5,991), како и добиената вредност на коефициентот на контингенција ( $C=0,312$ ), кој што покажува умерен интензитет, упатуваат на заклучокот дека не е исполнета основната хипотезата која гласеше: *Доколку во една организација се применува правилно раководење, а со тоа се преферира унапредувањето на квалитетот на човечките ресурси, тогаш тоа многу ќе придонесе и за креирање правилна стратегија за зголемување на продажбата и подобрувањето на работењето на организацијата.*

Општо погледнато, од емпириското истражување може да се заклучи дека: Исказите на менаџерите и вработените, не ја потврдуваат основната (генерална) хипотеза, па според тоа може да се заклучи дека ова истражување упаува на потребата од обука и на менаџерите и на вработените.

### **Преферирање на Активности за унапредувањето на квалитетот на човечките ресурси и креирање на правилна стратегија за зголемување на продажбата**

Од теоретското и емпириското истражување се гледа потребата за унапредувањето на квалитетот на човечките ресурси, со што ќе се придонесе за креирање правилна стратегија за зголемување на продажбата и подобрувањето на работењето на организацијата.

Менаџерите мора правилно да влијаат на насоката на делување, со цел остварувањето на стратегијата да резултира со успех.

Воедно, во постигнувањето на целите на организацијата значаен придонес имаат сите вработени кои треба на правилен начин да бидат запознаени со стратегијата, која понатаму позитивно ќе се одрази врз постигнатите резултати.

Од големо значење за претпријатието е начинот на кој што се искористува неговиот потенцијал за да се одговори соодветно на предизвиците на новата парадигма. Таквата цел зависи од способноста на претпријатието да примени современи концепти и модели при формулирањето и извршувањето на стратегијата. Понатаму, да пристапи кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија, истовремено создавајќи позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина.

Креирање на правилна стратегијата за зголемување на продажбата и подобрувањето, значи изнаоѓање начин за позиционирање на пазарот преку создавање на одржлива конкурентска предност. Се нагласува можноста на претпријатието за ефикасно да се позиционира во рамките на конкурентната средина, чија цел е постигнување на максимален потенцијал во согласност со промените и способноста да се справи со делувањето на истите. Воедно, колку подобро се развива стратегијата, толку подобро претпријатието се справува со сè поголемите предизвици, притоа постигнувајќи го ефектот на координирање и фокусирање на напорите за создавање на конкурентска предност.

Затоа, при креирањето на правилна стратегија се јавува клучна компонента за унапредување на организацијата, овозможува претпријатието да ја одреди вистинската насока за движење кон посакуваната цел.

### **Заклучок**

Унапредувањето на квалитетот на менаџментот со човечките ресурси е континуиран процес, што во себе го содржи и новиот концепт на менаџмент, кој покрај технолошките, организациските и економските компоненти, во голема мера ги преферира и социјалните, психолошките и филозофските компоненти.

На ваков начин односите на менаџерот со вработените не се засноваат врз строго наредувачки и позициски, туку врз примерно-убедувачки и мотивирачко-креативни односи, со изразено чувство на професионалност, компететност, совесност, разумност и прагматичност. Така, новиот концепт на менаџмент со човечките ресурси во себе опфаќа голем број елементи како што се: визија, стратегија, тактика, професионалност, флексибилност, ефикасност, ефективност, знаење, ставови, вредности и верувања (убедувања).

Унапредувањето на менаџментот на квалитет со човечките ресурси се темели врз подигнување на задоволството и мотивацијата на човечките ресурси, сè со цел да дојдат до израз нивните творечки, интелектуални, биолошки и физиолошкошки потенцијали. Затоа, менаџерот мора добро да ги познава (разбира) вработените и да знае правилно да постапува со нив.

Унапредувањето на стратегијата ги поттикнува развојот и текот на процесите, организациските способности, обезбедувањето на системи за подобра врска помеѓу организациските нивоа, и се карактеризира како еден од најголемите приоритети во агендата на извршното раководство. Преку континуираното прилагодување и унапредување на стратегијата, претпријатието има потенцијал да оствари една од приоритетните цели, односно целта да се биде поразличен и поуспешен во остварувањето на деловните резултати. На тој начин се придонесува во зголемување на учеството на пазарот и продажбата, постигнување на подобри резултати, правилно насочување на вработените со цел поголемо разбирање за резултатите кои се очекуваат тие да ги остварат, преземање на навремена корективна акција што им овозможува на менаџерите да ја одржат контролата над организациските активности, зголемување на мотивацијата, како и остварување на повисоки цели во бизнисот.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Ainscoww, A & West.M. „School Improvement in an of Change, New York, 1996;
- [2] Daniel A. Wren Dan Voich Jr., Managment, Process, Structure and Behavior, Menadzment, Proces, Struktura; i Pona{anje, Poslovni sistem, „Grme~”-AD „Privredni pregled” Beograd, 1994;
- [3] Fulmer, M. Robert, The new management, Falmer M.. Robert Новиот менаџмент, СКАЈ, Агенција, Скопје, 1995 год.;
- [4] Lister, R. Bitel, The Kej to Management Success, Alexander Hamilton, Institute Incorporated, 1984;
- [5] Mark Daniell, Strategy: "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy", Book One - Recovering the Lost Art of Strategy, Palgrave Macmillan, New York, 2004;
- [6] Marilyn M. Helms, D. B. A., Encyclopedia of MANAGEMENT: "Strategy Formulation", 5th Edition, Thomson Corporation, 2006;
- [7] Новотни, д-р Љубиша „Судска психијатрија“, НИП „Студентски збор“ Скопје, 1998 година;
- [8] Patrick L. Townsend, Joan E. Gebhardt, „Quality in Action, 93 Lessons in Leadership, Participation and Measurement” John Wiley & Sons, Inc. New York, 1997;
- [9] Peters, T. „Thriving on chaos, Handbook for a managment revolution” Pan Books, London, 1987;
- [9] Poul M. Elkin, Mastering Business Planning and Strategy (second edition), Capter One - Mastering Business Success, "Achieving business stability and growth", Thorogood Publishing, London, 2007;
- [10] Paula Jarzabkowski: Strategy as a practice: "An Activity-Based Approach", Part I: Defining and theoretically locating an activity-based view, 1. Core Social Theory Themes in Strategy as Practice, SAGE Publications, London, 2005;
- [11] Richard P. Rumelt: Good Strategy /Bad Sstrategy: "The difference and why it matters", Part I *Good and bad strategy*, Chapter1 "Good Strategy is unexpected", Crown Publishing Group, Random House, Inc., New York, 2011;
- [12] Rot dr Nikola, „Psihologija licnosti" Zavod za ucbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1978.
- [13] Thomson Atrhur A., Jr.,A.J. Strickland III: во книгата „Strategic Managment, Concept and Cases, IRWIN, Homewood, Illinois, 1992.