



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



Студиска програма
за II циклус на студии

**МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ
ДЕЈНОСТИ**

Магистерски труд

Тема:

**ЛИДЕРСТВО И КОРПОРАТИВНО
УПРАВУВАЊЕ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР**

Кандидат:
Ана Гошева
Број на индекс: 3871/10

Ментор:
Проф. Д-р. Анета Бараковска

Скопје, јуни 2016

Содржина

Вовед.....	4
I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување	5
1. Потреба од менаџмент и лидерско раководење со банките во Република Македонија	9
1.1 Банкарски систем на Република Македонија	10
1.2. Основни принципи на банкарското работење во Република Македонија	11
1.3. Здружение на банкарството во Република Македонија	12
2. Банката како организациски систем со корпоративно управување	12
2.1 Собрание на акционери	13
2.2 Надзорен Одбор.....	15
2.3 Управен Одбор.....	18
2.4. Работодавен орган.....	21
2.5. Одбор за раководење со ризикот	22
2.6. Одбор за ревизија.....	23
2.7. Дирекција за внатрешна ревизија.....	24
3. Банкарски менаџмент	25
3.1 Менаџмент како поим.....	25
3.1.1 Менаџерски улоги.....	26
3.1.2 Основни функции на менаџментот	26
3.1.3 Нивоа на менаџмент и хиерархија.....	27
3.2 Карактерот на банкарскиот менаџмент.....	27
3.2.1. Дефинирање на банкарскиот менаџмент	27
3.2.2 Улога на банкарскиот менаџмент.....	28
3.2.3 Елементи на банкарскиот менаџмент	28
3.3 Мотивирање во работењето на банките	31
3.4 Контрола на работењето на банките	34
3.4.1. Процесот на контрола на банкарското работење	34
3.4.2. Системи на интерна контрола во банките и принципи за нивна оцена.....	36
3.5 Менаџмент на човекови ресурси во банката	38
4. Лидерство	39
4.1 Поим и дефинирање на лидерството	39
4.2 Лидери и менаџери	40
4.4 Стили на лидерство.....	42
4.5 Лидерство во банките.....	44

5. Обука	47
5.1 Лидери и обука	48
6. Корпоративно управување со банките	50
6.1 Поим и дефиниции за корпоративно управување на банките	51
6.2 Цел на системот на корпоративно управување во банките.....	52
6.3 Развој на корпоративно управување на банките.....	53
6.4 Принципи на корпоративно управување на банките	54
7. Меѓународна Финансиска Корпорација (ИФЦ) во поглед на засилување на корпоративното управување во Македонија	62
II. Методологија на истражување.....	63
1. Предмет на истражувањето	63
2. Цел и карактер на истражувањето	63
3. Задачи на истражувањето	64
4. Хипотези	64
5. Варијабилни на истражувањето	64
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето	65
6.1. Популација и примерок.....	65
6.2. Мерни инструменти и методи.....	65
6.3. Статистичка обработка на податоци	66
6.4. Организација и тек на истражувањето.....	66
7. Анализа и интерпретација на резултатите од спроведеното истражување.....	66
7.1. Табеларни прикази на демографската структура на анкетираниите вработени во банкарскиот сектор.....	66
7.2. Презентација и анализа на резултатите добиени од анкетните листови за вработените и раководните лица во банката, односно репрезентативниот примерок од банкарскиот сектор	70
7.2.1. <i>Потреба од лидерство и менаџерски способности</i>	70
7.2.2. <i>Корпоративно управување во банкарскиот сектор</i>	79
7.2.3. <i>Лидерството во функција на корпоративно управување со банките</i>	90
7.3. Презентација на добиените резултати од спроведеното интервју на членовите од управните одбори на банките во Република Македонија земени како репрезентативен примерок	92
7.3.1. <i>Потреба од лидерство и менаџерски способности во банката</i>	92
7.3.1. <i>Потреба од корпоративно управување во банкарскиот сектор</i>	96
8. Дискусија	99

8.1. Интерпретација и дискусија на резултатите од анкетните листови на вработените, раководителите и управните лица во банките на територија на Р.Македонија	99
8.2. Интерпретација и дискусија на резултатите од спроведеното интервју на членовите од управните одбори на банките во Република Македонија земени како репрезентативен примерок	103
9. Заклучок	107
10. Користена литература	113
Прилози	116
Прашалник за вработените и раководителите во банката	116
Прашалник за членовите на Управниот Одбор на банката	121
Интервју за членовите на Управниот Одбор на банката	126

Вовед

Во денешно време банките имаат централна улога во економскиот систем, бидејќи извршуваат активности кои се од витално значење за функционирањето на економијата: делуваат како финансиски посредници, се јавуваат како носители во платниот промет, имаат посебна улогата во монетарната политика и им нудат на економските агенти некои дополнителни услуги.

Современите економски состојби бараат банките постојано да вршат анализа на процесите кои што се случуваат на банкарскиот пазар и во непосредната околина за да можат ефикасно да ги користат своите средства и да ги задоволат потребите на потрошувачите. Ова посебно го наметнува процесот на конкурентскиот натпревар кој во услови на пазарно работење на сите субјекти кои учествуваат на пазарот е дел од пазарните односи. Процесот на глобализација и технолошкиот развој, бараат да се преземат иновативни активности со кои банките ќе се приспособуваат на промените кои настануваат на пазарот. Треба да се унапредуваат постојните и да се воведуваат нови производи и да се развиваат нови канали на продажба за да може да се одговори на се понеизвесните промени.

Клучна работа за успешно функционирање на секоја организација, па од тука и на банките е структурирањето на работите во организациона целина. Организационата целина, односно организационата структура, ја чинат групи на луѓе со идеи и ресурси. Тие работат и ги остваруваат заедничките цели. Целта на организирањето на функциите е да се направи најдобро искористување на ресурсите на банката и да се остварат утврдените цели. Организационата структура е формална одлука и претставува рамка според која се дефинираат организационите единици, се утврдуваат политиките, процедурите и јасно се поставуваат целите.

Во денешно време банките се соочуваат со силни надворешни влијанија, кои се наметнати од регулативата на државата, пазарот или пак технологијата. Банкарскиот менаџмент претставува процес на водење на банките кон остварување на нивните цели и исполнување на нивните задачи. Банкарскиот менаџмент значи водење на вработените во банката кон тоа да ги прифатат новите предизвици и успешно да ги спроведат промените кои континуирано се наметнуваат со напредокот на банкарската технологија. Со доброто управување со банката се обезбедува постојан пристап на клиентите до нејзините финансиски услуги, остварување на максимална ефикасност при извршување на банкарските работи, намалување на трошоците на работењето и остварување на што е можно повисок профит. Планирањето, водењето и контролирањето при извршување на банкарските работи, како и мерењето на остварената продуктивност, се клучните теми околу кои што постојано се

ангажира менаџментот на банката. Банкарскиот менаџмент како процес ги опфаќа основните функции и примарните активности на менаџерите и овозможува секоја од нив поединечно да се испланира, да се организира извршувањето на истата и да се искоординира.

Успехот на една организација во најголема мера зависи од квалитетот на лидерството и менаџментот на сите нивоа во неа. Способноста да се водат луѓето и процесите е гаранција дека било кои предизвици и ситуации низ кои ќе помине организацијата ќе бидат надминати на најмудриот и најефикасниот начин. Вложувањето во развојот на клучниот раководен кадар е вложување во сегашноста но и во иднината на компанијата. Вистинскиот лидер и менаџер постојано го поттикнува развојот на вработените, ги поттикнува потребните промени кај истите и да го извлечат максимумот од себе, а со тоа и да се постигнат максимални резултати во работењето на банката. Тешко е да се најде успешен лидер и менаџер истовремено и не случајно, таквите луѓе се најголема реткост, но затоа доколку се присутни, мора постојано да се работи на нивно развивање. Некои менаџери се раѓаат со карактеристиките на добар лидер, а некои со потенцијал да бидат лидер. И на едните и на другите секогаш им е потребна дополнителна обука и едукација, со цел да ги истакнат нивните силни страни и интензивно да почнат да ги користат истите. Истовремено, треба да бидат свесни и за нивните послаби страни, во однос на кои треба да вложат напор за да ги променат и да го реализираат максималниот потенцијал со кој располагаат.

Банкарската индустрија денес функционира во средина во којашто ретко може да се градат очекувања и бара се повеќе и се поголеми менаџерски вештини, лидерски способности и интерперсонални квалитети кај нејзините управувачи. Банкарските менаџери мораат да водат сметка за ризиците со кои банката постојано се соочува и за нејзината кредитна изложеност, фокусирајќи се на регулативите, политиката и процедурите во банката. Менаџерите-лидери се клучни луѓе, главни фактори, иницијатори, креатори и одговорни за целосната деловна политика во организацијата. Затоа тие треба да се одликуваат со посебни квалитети кои ќе овозможат да бидат идеализирани од луѓето. Нивниот пример на однесување е она што ги прави успешни во раководењето на организацијата. Лидерот како лице кое што го спроведува раководењето, има посебна функција и улога во организацијата, што му овозможува поголемо влијание врз останатите членови. За да влијае врз другите, самиот тој треба да покаже однесување какво што очекува од соработниците, добро да го разбира човечкото однесување, да знае правилно да комуницира, мотивира и води.

Лидерот има влијание врз вработените кога тие треба да ги одредат своите цели, им дава насоки и ги мотивира за време на извршувањето на нивните работни активности со цел да ги остварат навремено своите задачи и да ја унапредат банката. *„Лидерството претставува способност да се*

*забележи проблемот и да се најде решението. Многу луѓе можат да ги забележат проблемите, или дури и да се соживеат со нив, но не многу од нив ги гледаат проблемите како предизвик со кој што треба да се соочат. Потребно е да се биде лидер за да се гледа на проблемот како предизвик со кој треба да се соочиш. Тоа ја буди желбата кај луѓето да те следат, и вистината е дека секој лидер има свои следбеници.*¹

Лидерството и менаџментот претставуваат два сосема различни поими и концепти, и може да се каже дека лидерството всушност е една од предностите која може да ја поседува менаџерот во банката. Менаџерот е оној кој има зацртана цел да ги постигне максималните резултати при работењето на банката преку административно извршување на работите, додека лидерот се стреми да го постигне тоа преку план, организација, насочување и контролирање. Менаџерите се ефективни и се водат според пропишани политики и регулативи на банката, додека лидерите во најголем број од случаите ја следат својата интуиција.

Членовите на Управниот Одбор на банката претставуваат менаџери кои имаат доволно работно искуство на полето на банкарското работење и се заложуваат за успех на банката. Главните функции на менаџментот се планирање, организирање, водење и контролирање на работите. Менаџментот и лидерството се два различни процеси; Менаџментот претставува процес кој како што напоменавме, вклучува функции на планирање, организирање, водење и контролирање, додека лидерството претставува една од нив, водење; Менаџментот е фокусиран кон сите ресурси на банката, додека лидерството се фокусира само на вработените; Менаџментот создава услови за развој и напредок на банката, додека лидерството има извршувачка функција; Менаџерот користи различни методи за поставување и исполнување на работните задачи, додека лидерот ја користи својата интуиција; Менаџментот претставува во суштина тимска работа, додека лидерството е работа на поединец и Менаџерот управува со работите, а лидерот ги води вработените.

Корпоративното управување го означува начинот на кој се водат и контролираат компаниите. Доброто управување е неопходна состојка на корпоративниот успех и на одржливиот економски раст. Корпоративно управување во банките го претставува начинот на кој се воспоставува рамнотежа на интересите на различните субјекти во една банка. Со добро воспоставен систем на корпоративно управување се обезбедува хармонија на односите меѓу сите страни што имаат било каков интерес поврзан со банката.

Корпоративното управување на банката е насочено кон одржување рамнотежа меѓу целите на поединецот и целите на заедницата. Рамката на корпоративно управување треба да обезбеди ефикасно користење на

¹ <http://www.businessnewsdaily.com/3647-leadership-definition.html#sthash.IJEiSIms.dpuf>

ресурсите со истовремено инсистирање на одговорност од страна на оние кои управуваат со ресурсите. Целта е интересите на поединците, корпорациите и општеството што повеќе да се доближат.

Корпоративното управување претставува систем според кој банката се насочува и контролира и неговата цел е да овозможи ефективно, претприемачко и разумно управување со банката, кое ќе и обезбеди долгорочен успех на истата. Тоа претставува збир на принципи и процеси кои поставуваат насоки како менаџерите да раководат со и банката и да ја контролираат истата, со цел да ги остварат поставените цели и задачи на начин кој ќе допринесе за вредноста на истата и е корисен за сите учесници на долг рок. Корпоративното управување во банката претставува рамка на правила, процеси, системи, правни, институционални, културни и економски односи на истата, врз основа на кои што таа ги гради своите односи со акционерите и општеството.

Една банка на територијата на Република Македонија се карактеризира со добро и успешно корпоративно управување преку дефинирање и имплементација на: јасна организациска структура на банката со прецизно дефинирани права и одговорности на членовите на надзорните органи, членовите на управните органи, раководителите и останатите вработени; ефикасни процедури за идентификување, мерење, следење и контрола на ризиците на кои е изложена банката; ефикасни механизми на внатрешна контрола; детални административни и сметководствени процедури на банката; транспарентност при извршување на работните задачи на банката во согласност со прописите и со деловната политика на банката; системи за надзор и контрола од страна на управните органи, системи за внатрешна контрола, систем за интегрирано управување со ризиците со кои се соочува банката, систем за контрола на усогласеноста на работењето на банката со претходно пропишаните прописи и систем за независна внатрешна ревизија.

I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Потреба од менаџмент и лидерско раководење со банките во Република Македонија

Банката е финансиска институција чија главна дејност е прибирањето депозити и давањето кредити, како и извршувањето на платниот промет. Банките се најважните учесници во финансискиот систем. Во целиот свет, банките се најзначајните и најголемите финансиски институции, мерено преку нивното учество во вкупните средства на финансискиот сектор.²

Банките својата дејност ја остваруваат како дел од финансискиот пазар. Тие секојдневно работат со големи износи на пари кои влегуваат кај истите во форма на влогови или депозити и излегуваат како пласмани. За да постигнат успех при работењето, банките мораат да вршат урамнотежување на влезот и на излезот на парите. Тоа мора да се прави тргнувајќи од фактот дека парите кои се примени припаѓаат некому, а тие што излегуваат од банката се пласираат за да се оствари заработка.

Сето ова укажува на фактот дека менаџментот во банките мора да обезбеди банката да работи сигурно и профитабилно и да биде ликвидна, односно секојдневно да биде во состојба да ги задоволи барањата на клиентите за подигање на нивниот дел од средствата кој го вложиле во банката. Менаџментот на банката треба да создаде услови да се направи вистинско урамнотежување на примените вложувања и направените пласмани и да се оствари соодветен профит.

Терминот лидерство во склоп на банкарскиот систем и неговото корпоративно управување е дефиниција која ги вклучува инструментите и идеолошките аспекти, односно менаџмент и визија. Лидерството во банките е базирано на вклучување на принципите на корпоративното управување на банките, вработените, раководителите и клиентите во сите клучни одлуки за работењето на банката. Лидерите мора да ги земат во предвид многуте влијателни фактори во нивната оперативна работа, како работното искуство, стручна подготвеност, карактерни особини на менаџерите и членовите на раководниот орган, возраст, обука, финансиски ресурси, социо-економско опкружување итн. Многу од овие фактори се променливи и се надвор од контрола на генералниот директор, така што менаџментот не е доволен. Доколку банките сакаат да ги задоволат потребите на своите клиенти и на

² <https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0>

општеството во една динамична и постојано променлива средина, нивните лидери треба да ги вклучат принципите на корпоративно управување.

1.1 Банкарски систем на Република Македонија

Банкарскиот систем на Република Македонија претставува збир од финансиски институции и правни прописи (правна регулатива) преку кои се извршуваат и уредуваат банкарските активности во Македонија. Банкарскиот систем претставува дел од целокупниот финансиски систем на Македонија. Него го сочинуваат Народна банка на Република Македонија, комерцијалните банки, Македонска банка за поддршка на развојот (МБПР), Поштенска банка, штедилниците и Фондот за осигурување депозити, како и законите и подзаконските акти од областа на банкарството.³

Според одредбите на законодавството, банката претставува правно лице, односно самостоен пазарен субјект, чија основна дејност е примање на депозити и нивно целосно или делумно пласирање во кредити и други инвестиции за нејзина сметка. **Централната банка** (во овој случај **Народна Банка на Република Македонија**) скоро секаде го контролира основањето и работењето на комерцијалните банки. Условите кои ги контролира НБРМ се:⁴

- За основање на банка потребна е дозвола од НБРМ.
- Потребно е да се обезбеди основен капитал, со кој ќе може да се извршуваат банкарски работи во државата, како и во платниот промет со странство.
- Треба да се одржат соодносите на непаричен и паричен облик на капитал, висината на влог на одреден акционер, потоа висината на имотот итн.
- Гувернерот на Народна Банка на Република Македонија е оној кој дава согласност за измена на Статутот на банките, за именување директор, за отворање на филијала на одредена банка, за купување акции од друга банка, за менување на назив на банката, за основање брокерска куќа итн.
- НБРМ треба да биде навремено известена доколку дојде до зголемување на капиталот на банката, до промена на сопственичката структура, задолженост, промена на седиште итн.

Македонската банка за поддршка на развојот е развојна банка која има за цел да го поддржува и стимулира развојот на македонското стопанство во согласност со стратешките политики, цели и приоритети на Македонија. Таа претставува акционерско друштво во кое Република Македонија е единствен акционер.

³ https://mk.wikipedia.org/wiki/Банкарски_систем_на_Македонија

⁴ http://www.finance.gov.mk/files/u11/zakon_banki_precisten_1.pdf

Фондот за осигурување на депозити има значајна улога за поддршка на банкарскиот систем, зголемување на штедењето и поттикнување на инвестициите. Со гарантирање на депозитите на населението во комерцијалните банки и штедилниците се враќа довербата во банкарскиот сектор по лошите искуства со замрзнатите штедни влогови.

Банкарскиот систем на Р. Македонија како дел од економскиот систем, го прати неговото реформирање:

- Во административниот систем банкарскиот систем претставува дел од државната администрација (државната каса);
- Во самоуправниот систем се вршени повеќе реформи, дошло до осамостојување на банките, но банкарството никогаш не станало вистински пазарно - ориентирана дејност;
- По 1990 година реформирањето на банкарството во Македонија се одвива во правец на негово поставување на стандардни принципи на банкарско работење кои се применуваат во други држави.

Со новите законски решенија од 2002 година се настојува да се постигне либерализација на работењето на банките воведување нови финансиски инструменти, зајакнување на конкуренцијата меѓу банките, поцврста супервизорска контрола по меѓународни стандарди, како и доизградување на системот, преземајќи мерки за неправилности во работењето.

1.2. Основни принципи на банкарското работење во Република Македонија

Поради потребата за гарантирање на сигурноста, со закон се пропишани обврските кои ги има секоја банка на територијата на Република Македонија. Најнапред треба да се потенцира дека гарантниот капитал се утврдува со посебна методологија на НБРМ, кој ги опфаќа уплатените парични средства и резервите обезбедени од добивката. Средствата на резервите на банката претставуваат сопствени средства кои служат за покривање на загубите и ризиците од работењето, овие средства се формираат од добивката, а исто така се издвојува и посебна резерва. Исто така како обврска на банката, таа е должна да ја одржува својата солвентност (способност да се извршуваат работите на долг рок) и ликвидност (способност во секој момент (краток рок) и да се покријат обврските кои пристигнуваат).

Сигурноста всушност се цени од аспект на можноста за враќање на пласираните средства со претходно договорена каматна стапка. Еден од посериозните проблеми кои постојат во Република Македонија се несигурните пласмани (лошата актива), која изнесува дури до 40% од пласманите, поради што е формирана и посебна Агенција за санација на банките, исто така утврдени се посебни мерки и институции против „перење на пари“, а како доста значајна точка треба да се издвои рентабилноста на банките. Како еден од

основните принципи во работењето на баките е чувањето на деловната тајна, односно лицата со посебни права и одговорности, вработените во банката и други лица на кои им е овозможен пристап во работењето на банката не смеат да ги откријат податоците и информациите кои се со закон, статут и други активности на банката, утврдени како деловна тајна.

1.3. Здружение на банкарството во Република Македонија

Стабилноста на финансискиот систем е значаен услов за економскиот развој и благосостојба.⁵

Здружението на банкарството е основано во 1970 година, како стручен облик на организирање и работење во состав на Стопанската комора на Македонија. Членови на Здружението се финансиските организации од Република Македонија - банки, друштва за работа со хартии од вредност, лизинг компании, штедилници, друштва за управување со инвестициски фондови.

Здружението има Управен Одбор како орган на управување. Претседателот на Управниот Одбор е и претседател на Здружението. Здружението има заменик претседател, кој по овластување на претседателот, раководи со состаноците на Управниот Одбор. Претседател на Здружението на банкарството е Ѓорѓи Јанчевски, претседател на УО на НЛБ Тутунска банка АД Скопје, а заменик претседател е Бранка Павловиќ, претседател на УО на Охридска банка АД Охрид. Здружението работи согласно Правила за организацијата и начинот на работа на Здружението на банкарството.

Здружението на банкарство при Стопанската комора на Македонија од 1 јули 2011 година стана придружен член на Европската банкарска федерација со седиште во Брисел, што значи потврда за квалитетното организирање на банкарскиот сектор во РМ како и поттик за следење на европските текови и размена на искуства во оваа дејност.

2. Банката како организациски систем со корпоративно управување

Согласно со Законот за банките, како органи на банките во Република Македонија се јавуваат следниве:

- Собрание на акционери;
- Надзорен Одбор;
- Управен Одбор;
- Работодавен орган (Работоводен орган);
- Одбор за раководење со ризикот;

⁵ [http://www.mchamber.org.mk/\(S\(rytd3e45zynlx445fbvwmp45\)\)/default.aspx?lId=1&mlId=69&smId=3](http://www.mchamber.org.mk/(S(rytd3e45zynlx445fbvwmp45))/default.aspx?lId=1&mlId=69&smId=3)

- Одбор за ревизија и други органи утврдени со Статутот.

Како највисок орган на управување се јавува Собранието на банката, кое го сочинуваат акционерите или нивни претставници кои имаат право на глас и сето тоа зависи од бројот на обичните акции кои ги поседуваат. Собранието понатаму го избира Управниот Одбор на банката што го сочинуваат најмалку пет, а најмногу девет члена, при што мнозинството од членовите на Управниот Одбор не смеат да бидат од редот на вработените лица во банката. Понатаму, задачата на Управниот Одбор на банката е да избере Работоводен орган, кој според законот се состои најмалку од две лица – двајца директори, кои се подеднакво одговорни за работењето и обврските на банката. Според стандардите на Европска Унија посебно важна улога во работењето на банките имаат: Одборот за раководење со ризик, Одбор за ревизија, како и внатрешна ревизија, кои дејствуваат покрај супервизијата на НБРМ.

2.1 Собрание на акционери

Собранието на банката го сочинуваат акционерите на банката, односно нивните претставници. Акционерите на банката, кои што се заведени во акционерска книга, имаат право на глас и право на учество во работата на Собранието зависно од бројот на акциите. Собранието на акционери се состанува најмалку еднаш годишно и ги врши подолу набројаните работи. Треба да се напомене дека Собранието нема овластување да носи одлуки кои го засегаат водењето на банкарското работење. Согласно со Законот за банките на Р. Македонија, тоа е надлежност на Управниот Одбор на банката. Собранието на акционери на банката ги извршува следните работи:

1. Го донесува Статутот на банката и ги усвојува неговите измени и дополнувања;
2. Донесува одлуки кои ги засегаат седиштето и називот на банката;
3. Ја потврдува деловната политика и развојниот план на банката, утврдени од страна на Надзорниот и Управниот Одбор;
4. Го разгледува и усвојува Извештајот за работењето на банката, со претходно изготвено писмено мислење од страна на Надзорниот Одбор;
5. Го разгледува и усвојува Извештајот за работењето на Службата за внатрешна ревизија на банката, со претходно изготвено писмено мислење од страна на Надзорниот Одбор;
6. Го разгледува и усвојува Извештајот за работењето на Одборот за ревизија, со претходно изготвено писмено мислење од страна на Надзорниот Одбор;
7. Го разгледува и усвојува Извештајот за работењето на Друштвото за ревизија, со претходно изготвено писмено мислење од страна на Надзорниот Одбор;
8. Ги усвојува годишните пресметки, финансискиот план и финансиските извештаи на банката;

9. Ја потврдува или одбива предложената одлука на Управниот Одбор за употреба и распоредување на остварената добивка, односно покривање на загубите;
10. Донесува одлуки за нова емисија на акции на банката, односно зголемување или намалување на акционерскиот капитал, како и издавање на други видови хартии од вредност конвертибилни во акции;
11. Одлучува за статусни измени и активности за престанок и ликвидација на банката;
12. Ги назначува и ги разрешува членовите на Управниот Одбор, Надзорниот Одбор и Одборот за ревизија;
13. Дава согласност за назначување на овластен ревизор, односно Друштво за ревизија, по предлог на Управниот Одбор;
14. Го разгледува и одобрува Извештајот за работа на банката, изготвен од страна на Надзорниот Одбор;
15. Ја усвојува листата на нето должниците на банката утврдени од страна на Управниот Одбор;
16. Го воспоставува Кодексот за корпоративно управување со банката и
17. Одлучува и за други прашања од значење за работењето на банката, предвидени со Статутот на банката, Законот за трговските друштва и други македонски закони.

Седница на Собранието на акционери се свикува со објавување на јавен повик во најмалку еден дневен весник и на веб страната на банката, во согласност со Законот за трговски друштва. Банката има обврска да ги информира акционерите за претстојната седница и предметите кои ќе бидат разгледувани, најмалку 21 работен ден пред истата да биде одржана, со што ќе им овозможи соодветен план и организација.

Управните членови на банката имаат право на глас во Собранието на акционери само доколку поседуваат акции самите тие, во спротивно имаат право само на учество во работата. Надзорниот и Управниот Одбор на банката обезбедуваат почитување и заштита на правата на акционерите, како што се правото на свикување на седница, правото на воведување на нови предмети во дневниот ред на седниците, право на учество во донесување на одлуки, право на забелешки кои ќе влезат во записниците од одржаните седници итн. Понатаму, акционерите имаат право да назначат друго физичко или правно лице при одржување на седница на Собранието, коешто ќе биде овластено на неговото учество и неговиот глас.

Сите акционери се должни одговорно да делуваат кога ќе биде потребно да се одржи профитабилноста на банката, да ги одржуваат во тајност внатрешните информации во банката, да објавуваат поврзани страни и да се осигураат да не постои притисок врз управните органи на банката за постигнување на лични цели, кои би биле штетни за останатите акционери.

Собранието на акционерите на банката е она коешто го составува Кодексот за корпоративно управување, кој најмалку еднаш во годината треба да се ревидира. Било какви промени во Кодексот, Статутот на банката или дополнителни одлуки кои се донесуваат на Собранието, треба да бидат објавени.

2.2 Надзорен Одбор

Надзорниот Одбор на банката врши надзор врз работењето на Управниот Одбор, ги одобрува политиките за вршење на финансиски активности и го надгледува нивното спроведување. Надзорниот Одбор има голем број важни овластувања, како што се: одобрување на буџетот, годишниот извештај и одредени одлуки на Управниот Одбор, усвојување на годишната сметка, стабилност на банката, доставување на навремени и точни финансиски извештаи до Народна Банка на Република Македонија и надминување на неусогласености и неправилности во работењето на Друштвото. Еден член на Надзорниот Одбор е назначен од страна на владата.

Обврските и одговорностите на Надзорниот одбор на Банката се утврдени со македонското законодавство, Статутот и другите акти на Банката:

- Ги одобрува деловната политика и развојниот план на банката;
- Ги одобрува политиките за безбедност на информативниот систем и политиката за управување со ризици;
- Ги одобрува плановите, програмите за работа и општите акти на банката, освен оние кои се донесени и одобрени од страна на Собранието на акционери;
- Воспоставува систем за внатрешна контрола и организира служба за внатрешна ревизија на банката, ги именува или разрешува нејзините членови и ги одобрува нејзините годишни планови, политики и процедури; Ги надгледува процедурите и ефикасноста во работењето на внатрешната ревизија и дава писмено мислење за нејзините годишни извештаи пред Народна Банка на Република Македонија и пред Собранието на акционери;
- Го одобрува финансискиот план на банката, доставува финансиски извештаи и годишни извештаи за работењето на банката;
- Ги разгледува извештаите за работењето и ги назначува и ги разрешува членовите на Управниот Одбор на банката, Одборот за управување со ризици, Одборот за ревизија и Дирекцијата за контрола на усогласеност на работењето на банката со прописите;
- Ја одобрува изложеноста спрема поединечно лице од над 10% од сопствените средства на Банката, ги одобрува трансакциите со поврзани лица со Банката со одреден износ, ја одобрува листата на нето должници на Банката, одобрува стекнување на капитал и купување на хартии од вредност, со износ поголем од 5% од сопствените средства на

банката, освен купување на хартии од вредност кои се издадени од страна НБРМ и од Република Македонија;

- Ги одобрува деловникот за работа, политиките, процедурите и предлогот на Одборот за ревизија за назначување на Друштво за ревизија, ги разгледува неговите извештаи и ја сноси одговорноста за обезбедување на соодветна ревизија;
- Ги разгледува извештаите на супервизијата, извештаите издадени од страна на НБРМ, Управата за јавни приходи и други надлежни институции и предлага, односно презема мерки и активности за надминување на утврдените несогласувања и слабости при работењето на банката,
- Го одобрува издавањето на хартии од вредност и го определува начинот и условите за издавање на финансиски деривати, освен во случај кога станува збор за акции и хартии од вредност конвертибилни во акции;
- Донесува одлуки при задолжување на банката со кредити кои надминуваат 5% од сопствените средства на банката, освен при задолжувања за ликвидност на банката, ги отпишува проблематичните побарувања, одлучува за кредитната изложеност спрема поединечни лица, донесува одлуки кога станува збор за купување, продажба и закуп на основни средства на банката над претходно определен износ, одлучува кога банката стекнува имот врз основа на ненаплатени побарувања согласно со актите на банката, донесува општи акти, реструктурира побарувања, конвертира кредити, авалира и ексонтира меници и други побарувања и гаранции;
- Одлучува за зачленување на банката во определени финансиски организации, склучува договори и спогодби, го следи исполнувањето на одлуките претходно донесени од страна Собранието на акционери;
- Свикува Собрание на акционери, го подготвува Кодексот за корпоративно управување на банката, го одобрува Етичкиот Кодекс, кој е подготвен од страна на Управниот Одбор, го одобрува Деловникот за Одборот на ревизија, одобрува позначајни внатрешни организациони промени во банката, како на пример основање на нови дирекции и врши други работи согласно со интерните акти на банката и македонските закони и прописи;

Надзорниот Одбор се свикува по потреба на седници, најмалку еднаш во месецот, на кои што треба да присуствуваат најмалку три члена, кои се неопходни за усвојување на било каква одлука. Самиот Надзорен Одбор се состои од најмалку пет члена, чиј мандат трае законски четири години. Тие согласно со македонските закони и прописи, се одбираат од страна на Собранието на акционери, со претходно добиена согласност од страна на Гувернерот на Народна Банка на Република Македонија. Ниту еден од нив не е дозволено истовремено да биде член во управните и надзорните органи на некоја друга банка, како и само вработен во друга банка, или пак нето должник

на банката. Еден кандидат за член на Надзорен Одбор треба да има универзитетска диплома, висок интегритет, лојалност, добра професионална репутација, доволно работно искуство во финансискиот и банкарскиот сектор за донесување на одлуки и управување со банката, потребно знаење за банкарските регулативи и закони, стекната доверба кај акционерите, квалификација утврдена со закон итн.

Во секоја банка постои Деловник за работа според кој се води Надзорниот Одбор и го определува начинот на работа на банката, како и повикувањето и одржувањето на седници. Дневниот ред заедно со материјалите определени за една седница на Надзорниот Одбор треба да им бидат испратени на членовите најмалку два дена пред датумот на одржување на седницата. Седниците може да се организираат и со користење на конференциска телефонска врска или со користење на друга аудио или визуелна комуникациска опрема. Исто така, установено е дека членовите на Надзорниот Одбор се овластени да донесуваат одлуки за работењето на банката само со писмена согласност, давајќи ја истата со своерачен потпис, било да е лично, било да е испратен по електронски пат или факс. За сите одлуки донесени со писмена согласност на членовите на Надзорниот Одбор на банката се изготвува записник, кој се става на увид на првата наредна седница.

Надзорниот Одбор на банката мора секогаш да биде фокусиран на континуирано подобрување на принципите и практиките на корпоративното управување, стекнувањето на повисока стабилност и поуспешен развој на банката. Неговите членови мораат секогаш да се водат според македонските закони, банкарските регулативи и Статутот на банката, оставајќи ги на страна своите лични интереси и индивидуалните интереси на акционерите. Секој член засебно е одговорен и задолжен да придонесе за ефективна и ефикасна работа на Надзорниот Одбор, донесувајќи секогаш соодветни и разумни одлуки. Надзорниот Одбор има обврска веднаш да ја извести Народна Банка на Република Македонија во случај на влошена ликвидност, постоење на причина да се укине дозволата за основање на банката, постоење на забрана за завршување на било каква финансиска активност, намалени сопствени средства на банката под претходно пропишаното ниво и негативни наоди од страна на Управата за Јавни Приходи или некој друг контролен орган на државата. Исто така, Надзорниот Одбор треба еднаш годишно да ја оценува својата работа и да го известува Собранието на акционери за резултатите, начинот на којшто се врши надзор, внатрешната организација, работењето и комуникацијата со Управниот Одбор, евентуалните судири на интереси и конфликти, присуството на членовите и нивните надоместоци кога се одржува седница на Надзорниот Одбор.

Членовите на Надзорниот Одбор назначуваат еден од нив за Претседател, кој раководи со седниците кои се одржуваат, одговорен е за интеракција, комуникација и работни активности на другите раководни органи

на банката. Исто така, тој ја оценува работата на Управниот Одбор на банката, во однос на тоа колку од целите според стратегијата и развојниот план се исполнети. Одборот за управување со ризици и Одборот за ревизија ја поддржуваат работата на Надзорниот Одбор.

2.3 Управен Одбор

Управниот Одбор управува со банката според нејзините законски акти и регулативи, почитувајќи ги интересите на сите акционери, на вработените и на сите останати заинтересирани субјекти. Тој ги спроведува принципите на корпоративно управување, зајакнувајќи ја довербата кај акционерите, јавноста и другите заинтересирани субјекти. Соодветно на тоа, Управниот Одбор е посветен на тоа да ги исполнува насоките за корпоративно управувањето и деловно однесување. Дел од одговорностите на Управниот Одбор на банката се следниве:

- да обезбеди услови за исправно работење на банката согласно со пропишаните прописи;
- да управува со ризиците на кои се изложува банката во текот на нејзиното работење;
- да постигне адекватно ниво на сопствени средства и да го одржува истото;
- да ја надгледува функцијата на системот на внатрешна контрола;
- да ги извршува работните активности на внатрешната ревизија и да воспоставува контрола на усогласеност на работењето на банката со пропишаните прописи, обезбедувајќи пристап до документацијата и до вработените во банката;
- да ги надгледува вработените во банката при извршување на нивните работни активности;
- да го надгледува водењето на трговските книги и деловната документација на банката;
- да изработува финансиски извештаи во согласност со прописите за сметководство и сметководствените стандарди, со навремено и точно финансиско известување, редовност и точност на извештаите кои се доставуваат до Народната Банка во согласност со македонските закони и други активности утврдени со прописите.

Управниот Одбор се избира од страна на Надзорниот Одбор на банката, врз основа на претходно дадена согласност од страна на Гувернерот на Народна Банка на Република Македонија. Управниот Одбор на банката го сочинуваат најмалку пет, а најмногу девет члена. Мандатот на членовите на Управниот Одбор трае четири години. Тие се состануваат најмалку еднаш во текот на неделата и гласаат согласно со правните регулативи и процедури на банката, оставајќи ги на страна нивните лични интереси и индивидуалните интереси на акционерите. Еден член на Управниот Одбор не може да учествува и во останатите раководни органи на банката. Мнозинството од членовите на

Управниот Одбор не смеат да бидат лица вработени во банката. Членовите од своите редови избираат Претседател на Управниот Одбор. Тие воспоставуваат политики за вршење на финансиските активности на банката и го надгледуваат спроведувањето на истите. Истиот е одговорен за стабилноста и ефикасноста на банката и за заштита на депонентите на банката. Управниот Одбор и вработените во банката имаат доверлива задача да и служат на банката, клиентите на банката и интересите на банката и клиентите да ги стават пред својот материјален интерес.

Од сите членови на Управниот Одбор се бара: универзитетска диплома, познавање на банкарските регулативи, одредено работно искуство во банкарскиот и финансискиот сектор, познавање на постоечките и потенцијалните ризици со кои се соочува банката, висок интегритет, лојалност и професионална репутација.

Управниот Одбор на банката е задолжен за извршување на следниве работи и активности:

1. Управува со банката и ја застапува истата, утврдувајќи ја нејзината деловна политика и одлучувајќи за нејзиниот развоен план;
2. Ја изготвува политиката за сигурност на информативниот систем;
3. Следи дали работењето на банката е во согласност со сите законски регулативи и прописи;
4. Го свикнува Собранието на акционери на седници, го определува дневниот ред и ги извршува неговите одлуки, извршувајќи ги вклучително и одлуките на Надзорниот Одбор на банката;
5. Донесува планови, програми за работа и општи акти на банката, освен актите што ги донесува Собранието на банката;
6. Подготвува предлози на актите што ги донесува Собранието на банката и ги извршува неговите акти;
7. Покренува предлози за унапредување на работењето на банката, изготвува деловна политика, развоен план, финансиски план и етички кодекс;
8. Разгледува и усвојува извештаи за работењето на банката во текот на годината, доставувајќи годишен извештај до Надзорниот Одбор на банката и до Собранието;
9. На Собранието му предлага одлука за употреба и распоредување на остварената добивка, односно за покривање на загубите;
10. Ја утврдува листата на нето должниците на банката, одлучува за купување и продавање на хартии од вредност во рамки на претходно определените ограничувања со правните акти на банката;
11. Обезбедува нормално функционирање на Службата за контрола, ги анализира извештаите на супервизорската контрола, како и други извештаи доставени од страна на Народна Банка на Република Македонија;

12. Презема мерки спрема раководниот орган и му предлага на Собранието на банката преземање мерки во рамките на неговите надлежности, доколку утврди незаконско работење на банката или други активности кои можат да претставуваат закана за нејзиното стабилно, сигурно и профитабилно работење;
13. Одлучува за купување, продажба и закуп на основни средства и капитал до претходно определен износ и одлучува за стекнување и располагање со имот врз основа на ненаплатени побарувања на банката во висина утврдена со правните акти на банката;
14. Дава согласност за капитални инвестиции и купување на хартии од вредност, поголеми од 5% од гарантниот капитал на банката, освен купување на хартии од вредност на Народна Банка и државни хартии од вредност;
15. Одлучува за задолжување на банката и одобрување на кредити во рамки на ограничувања определени со правните акти, законските и подзаконските прописи на банката;
16. Дава предлог за назначување на овластен ревизор до Собранието на банката;
17. Ги именува и разрешува раководните органи во банката;
18. Ја организира работата на организационите единици и делови сектори на банката со цел навремено, одговорно и професионално да ги исполнуваат поединечните работни обврски, склучува Колективен договор со Синдикатот на банката и донесува акти за групирање, внатрешна организација и систематизација на работните места;
19. Формира комисии за попис на средства и за расходување и отуѓување на основни средства и инвентар, исто така одлучувајќи за одобрувањето на одредени средства за маркетинг, спонзорства, реклами, промоции, пропаганди и репрезентации;
20. Ги следи и утврдува ризиците на кои се изложува банката и го организира Одборот за раководење со ризикот;
21. Ја организира внатрешната ревизија на банката, го определува делокругот на нејзината работа и средствата потребни за работа;
22. Обезбедува книги и води евиденција за финансиските документи и финансиските извештаи на банката согласно со претходно усвоената сметководствена политика и стандарди;
23. Обезбедува навремено, точно и редовно известување до НБРМ, согласно со регулативите, и примена на мерките кои ги превзема Гувернерот на НБРМ во однос на работењето на банката;
24. Врши и други работи предвидени со Статутот на банката, како и работи што не се во надлежност на банката и
25. Под мониторинг на Надзорниот Одбор, спроведува задачи кои ја засегаат јавната комуникација и би можеле да влијаат на имиџот на банката.

Управниот Одбор е одговорен за својата работа пред Надзорниот Одбор и истиот најмалку еднаш месечно ќе го известува за својата работа. Управниот Одбор, најмалку еднаш годишно, треба да достави извештај до Собранието на акционери и до Надзорниот Одбор во врска со работењето на Банката. Управниот треба да го информира и известува Надзорниот Одбор во секоја од следниве ситуации:

- Влошена ликвидност и солвентност на банката;
- Причина за прекин на дозволата за основање и работа на банката;
- Забрана за извршување на одредена финансиска активност;
- Намалување на сопствените средства и капиталот на банката под претходно пропишаното ниво согласно со закон;
- Определени наоди при супервизија и надзор од страна на НБРМ или Управата за јавни приходи;
- Учеството на некој од членовите на Управниот Одбор во други правни лица, било да е тоа директно или преку поврзани страни;
- Судир на индивидуалните интереси и интересите на поврзаните страни со оние на банката.

Правата и обврските на Управниот Одбор на банката, неговата работа и неговите активности мора да се одвиваат секогаш согласно со македонските закони, Статутот на банката, Етичкиот кодекс, Деловникот за работењето и други интерни акти на Банката.

2.4. Работодавен орган

Работодавниот орган на банката се состои од најмалку две лица, кои се подеднакво одговорни за работењето на банката и за обврските што ги превзема банката.

Членовите на Работодавниот орган мора да бидат во постојан работен однос во банката и барем еден од членовите мора да го познава македонскиот јазик и неговото кирилично писмо. Управниот Одбор на банката не може да го именува Работодавниот орган на банката без претходна согласност на Народната Банка на Република Македонија.

Работодавниот орган на банката:

1. Раководи со работењето на банката;
2. Ја претставува и застапува банката;
3. Ги извршува одлуките на Собранието и на Управниот Одбор на банката, односно се грижи за нивно спроведување;
4. Покренува иницијативи и дава предлози за унапредување на работењето на банката и
5. Ги именува и разрешува лицата во банката со посебни права и одговорности, во согласност со Статутот на банката.

Со Статутот на банката може да се утврдува кој од членовите на работодавниот орган ја претставува банката. Кандидатот за работодавен орган мора да поседува: високо образование, најмалку пет години успешно работно искуство од областа на финансиите или банкарството или три години работно искуство како лице со посебни права и одговорности во банка и познавање на прописите поврзани со банкарството.

Работодавниот орган на банката е одговорен за законитоста на работењето на банката и за својата работа пред Управниот Одбор. Доколку лицата со посебни права и одговорности утврдат дека одлуката на органите на банката е спротивна на закон или на пропис донесен врз основа на закон или дека според својата содржина е таква што може да ја загрози ликвидноста на банката, должни се за ова писмено да го известат Управниот Одбор.

2.5. Одбор за раководење со ризикот

Одборот за раководење со ризици го оценува степенот на ризичност со кој се соочува банката и определува кое е прифатливото ниво на изложеност на ризици, со цел да се минимизираат загубите во работата на банката.

Одборот за раководење со ризикот се состои од три члена со мандат од две години. Тие се вработени лица во банката со посебни права и должности. Членовите на Одборот за раководење со ризикот на банката се задолжително со универзитетско образование, со искуство во областа на финансиите и банкарството од најмалку три години, темелно познавање со банкарските регулативи, висок интегритет, лојалност и професионална репутација.

Одборот за раководење со ризикот ги врши следниве работи:

1. Воспоставува политика и процедура за оцена на кредитите и нивното управување и ја следи нивната понатамошна примена;
2. Воспоставува кредитни политики и процедури, потпишани од страна на Народна Банка на Република Македонија и го следи нивното спроведување;
3. Воспоставува процедура и политика за управување со активата или пасивата, пропишани од страна на Народна Банка на Република Македонија, и го следи спроведувањето на истите;
4. Врши увид во класификацијата на ризичноста на активата и адекватното издвојување на посебната резерва, изготвена од страна на стручните служби на банката;
5. Ги анализира извештаите за изложеност на банката на одредени ризици и предлага определени краткорочни и долгорочни стратегии за управување со тие ризици и мерки и инструменти за понатамошна заштита;
6. Предложува мерки и активности за наплата на побарувањата кои имаат добиено статус на проблематични побарувања;

7. Одобрува кредитна изложеност спрема поединечен субјект над 10% од гарантниот капитал;
8. Воспоставува и врши мониторинг на процедурата и политиката за управување со каматниот ризик и другите пазарни ризици;
9. Дава мислење по прашања во врска со работите и активностите од страна на неговата надлежност, односно прашања поставени од страна на Одборот за управување со ризици и Управниот Одбор.
10. Ги следи системите на внатрешна контрола и ефикасноста на нивната функција, ги анализира ефектите од управувањето со ризици и предложените стратегии врз перформансите на банката;
11. Извршува други работни активности определени со законската и подзаконската регулатива на банката.

Одборот за управување со ризици за својата работа доставува месечни извештаи до Надзорниот Одбор и квартални извештаи до Одборот за ревизија. Тој на секои три месеци ги разгледува трансакциите на физички и правни лица со банката и доставува извештај за истите до Надзорниот Одбор најдоцна до 15ти во месецот кој следува за извештајниот период. Одборот за управување со ризици најмалку еднаш во текот на секоја година ја оценува сопствената работа, од аспект на секој член засебно и сите членови колективно, и оценката ја доставува до Надзорниот Одбор на банката.

Одборот за управување со ризици се состанува на седници еднаш во неделата, на кои донесува одлуки. Тој може да одлучува и без одржување на седници, односно со писмена согласност на мнозинството, а за сите одлуки кои се донесени со писмена согласност се изготвува посебен записник. Начинот на работа, свикувањето и одржувањето на седниците детално се одредени во Деловникот за работа на Одборот за управување со ризици.

2.6. Одбор за ревизија

Одборот за ревизија се состои од три до пет члена со мандат од две до четири години. Тие или се одбираат од редовите на Надзорниот Одбор, или се независни членови. Член на Управниот Одбор не може да биде и член на овој одбор, а еден од членовите на овој одбор може да биде вработен во банката, но не и лице со посебни права и одговорности. Најмалку еден член на одборот за ревизија мора да биде овластен ревизор или овластен сметководител. Одборот за ревизија може да ангажира стручни лица на сметка на банката, за да помогнат во целосно и ефикасно извршување на обврските на овој одбор. Одборот за ревизија се состанува најмалку еднаш на три месеци или почесто на барање на Управниот Одбор или на двајца негови члена. Тој најмалку еднаш годишно го известува Собранието на банката за својата работа.

Членовите на Одборот за ревизија ги именува Собранието на банката. Одборот за ревизија воспоставува соодветни сметководствени процедури и ја контролира усогласеноста на овие процедури со Закон и со други прописи.

Одборот за ревизија го известува Управниот Одбор за работите поврзани со неговата надлежност и дава мислење по прашања поставени од страна на Управниот Одбор. Одговорностите, работните активности и процедури на Одборот се регулираат со македонските закони, Статутот на Банката и Деловникот за работа на Одборот за ревизија.

Одборот за ревизија воспоставува соодветни сметководствени процедури и ја контролира усогласеноста на овие процедури со закон и со други прописи. Сите членови детално треба да го познаваат работењето на банката, ризиците на кои таа е изложена, системот за внатрешна контрола, политиките за управување со ризиците, сметководствените принципи и внатрешната контрола/ревизија и тие треба да имаат доволно искуство и експертиза.

Одборот за ревизија ќе биде задолжен за следните активности:

1. Ги разгледува финансиските извештаи за работењето на банката и се грижи и одговара за точноста и транспарентноста на објавените финансиски информации во согласност со прописите за сметководство и меѓународните сметководствени стандарди;
2. Ги разгледува и оценува системите за внатрешна контрола;
3. Ја следи работата на Дирекцијата за внатрешна ревизија, процесот на ревизија на банката, ја оценува ефикасноста и работата на Друштвото за ревизија;
4. Ги донесува сметководствените политики на банката и ја следи усогласеноста на работењето на банката со пропишаните прописи за сметководствените стандарди и финансиски извештаи;
5. Одржува состаноци со Управниот Одбор на банката, Дирекцијата за внатрешна ревизија и Друштвото за ревизија за да утврди дали постојат неусогласености со прописите и слабости во работењето на банката;
6. Ги разгледува извештаите на Одборот за управување со ризици, дава мислење во однос на прашања кои ги поставува Надзорниот Одбор и најмалку еднаш во три месеци го известува истиот за своите работни активности;
7. Дава предлог за избор на Друштво за ревизија;
8. Врши други работи определени со законската и подзаконската регулатива на банката.

2.7. Дирекција за внатрешна ревизија

Дирекцијата за внатрешна ревизија се раководи според принципите на независност, професионалност, континуитет, објективност и експертиза. Таа е задолжена да врши целосна ревизија на законите, правилата, процедурите и точноста при работните активности на банката. Работните активности, процедури и одлуки на Дирекцијата за внатрешна ревизија мора да бидат согласни со законските акти на банката, меѓународните стандарди за

внатрешна ревизија, Статутот на банката, Етичкиот кодекс, правилниците и другите интерни акти на банката. При спроведување на нејзините обврски и работни задачи, Дирекцијата за внатрешна ревизија одговара и доставува шестмесечни и годишни извештаи за нејзиното работење пред Одборот за ревизија, Управниот Одбор и Надзорниот Одбор на банката.

Дел од активностите за кои е задолжена Дирекцијата за внатрешна ревизија се набројани подолу:

1. Оценување на ефикасноста, ефективноста и соодветната употреба на системот за внатрешна контрола и работењето на истиот;
2. Спроведување на политики за управување со ризикот и процедури за внатрешна ревизија;
3. Оценување на информативниот систем и системот за спречување на перење пари;
4. Проверување на точност, веродостојност, навременост и соодветност на трговските книги и финансиските извештаи на банката, согласно со македонските закони и банкарските регулативи;
5. Оценување на усогласеноста на работењето на банката со банкарските регулативи, процедури и политики, Етичкиот кодекс на банката и воспоставениот Кодекс на корпоративно управување.

Вработените во Дирекцијата за внатрешна ревизија на банката извршуваат работни активности кои ја засегаат само нивната дирекција, меѓу кои што барем еден треба да биде овластен ревизор. Во однос на процедурите на работа, методологијата и извештаите за внатрешна контрола и ревизија и терминологијата која се употребува, Дирекцијата за внатрешна ревизија соработува и комуницира со претходно определеното Друштво за ревизија. Доколку дојде до било каква неправилност, или неусогласеност на нејзините работни активности со претходно утврдените банкарски политики и процедури, Дирекцијата за внатрешна ревизија е обврзана да ги информира надлежните органи на банката.

3. Банкарски менаџмент

3.1 Менаџмент како поим

„Менаџментот е збир на активности, вклучувајќи го планирањето и донесувањето одлуки, организирањето, водењето и контролата, за управување со средствата (човечки, финансиски, физички и информатички) со цел да се остварат поставените цели на ефикасен и ефективен начин“⁶

⁶ Graves, Howard D. (1995) Army, Command, Leadership and management: Theory and practice. Department of the Army, Carlisle Barracks.

„Менаџментот се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието.“⁷

3.1.1 Менаџерски улоги

- **Интерперсонални улоги:** Улога на номинално раководство, улога на лидер и улога на поврзувач;
- **Информативни улоги:** Улога на набљудувач, улога на распространувач на информации и улога на портпарол;
- **Улоги на донесувачи на одлуки:** Улога на претприемач, раководител при нарушувања, алокатор на ресурси и преговарач.

3.1.2 Основни функции на менаџментот

- **Планирање:** одлучување за тоа што треба да се случи во иднина (денес, следната недела, следниот месец, следната година, во текот на следните 5 години, итн.) и создавање планови за дејствување. Планирањето вклучува одбирање на целите и задачите и акциите со кои истите би се оствариле. Тоа бара донесување одлуки, односно определување на идните насоки за акциите кои ќе треба да се преземаат. Изборот на најповолната акција се врши од повеќе понудени алтернативни решенија.
- **Организирање:** (спроведување) максимално искористување на ресурсите потребни за успешно спроведување на плановите. Организирањето значи воспоставување организациона структура, односно групирање и поврзување на работите за успешно остварување на поставените цели и задачи.
- **Координирање:** Процес на комуницирање со другите, внатре и надвор од менаџерската контрола, за да се постигне нивна кооперативност, било тие да влијаат или да се под влијание на менаџерските активности.
- **Водење:** Одредување што треба да се стори во одредени ситуации и одбирање на луѓе за одредена работа. Водењето значи мотивирање, односно влијание врз луѓето поуспешно да ги остваруваат своите задачи, а со тоа да придонесат за поголем успех на целата банка.
- **Контролирање:** Надгледување, проверување на прогресот споредено со плановите, со можност од потреба за измени базирани на фидбек. Контролирањето претставува мерење и корегирање на работењето, како на поединците така и на организацијата во целост, за да се дојде до остварување на планираните цели и задачи.
- **Мотивирање:** процес на стимулирање на личноста со цел да превземе дејство за да ја оствари посакуваната цел.

⁷ Шуклев, Б. (2008) Менаџмент 5то издание. Економски факултет, Скопје.

3.1.3 Нивоа на менаџмент и хиерархија

Менаџментот на една голема организација може да се состои од следните нивоа:

- *Врвен менаџмент* („највисок менаџмент“ или „горен менаџмент“) се состои од група одговорна за подготвување на деловната политика, за насочување и за успехот на сите активности на претпријатието. Тој бара широко познавање од областа на улоги и вештини на менаџментот. Потребен е голем степен на свест за надворешните фактори како на пример пазарот. Одлуките кои се донесуваат од страна на врвниот менаџмент обично се од долгорочна природа и се донесуваат со користење на аналитички, директивни, концептуални и партиципативни процеси. Врвниот менаџмент сноси одговорност за стратегиски одлуки. Постои потреба да се скицира план и да се види дали истиот може да биде ефективен во иднина.
- *Среден менаџмент* – Се состои од група одговорна за спроведување и интерпретација на политиката во претпријатието и за успешното работење на одделението или секторот. Тој има специјално разбирање за одредени менаџерски задачи. Менаџерите на средно ниво се одговорни за спроведување на одлуките донесени од врвниот менаџмент.
- *Менаџмент на ниско ниво*, како што се на пример набљудувачите и тимските лидери, претставува група одговорна за конкретно извршување на политиките и за остварување на целите на организационите единици преку процедури одобрени од страна на средниот и врвниот менаџмент. Одлуките донесени од нискиот менаџмент се обично краткорочни.
- *Надзорник/Водич* - Тоа се луѓе кои вршат директен надзор над работната сила.
- *Останати подредени членови* - Одговорностите на една личност која припаѓа на оваа група се уште поограничени и поспецифични од оние на надзорникот.

3.2 Карактерот на банкарскиот менаџмент

3.2.1. Дефинирање на банкарскиот менаџмент

Банкарскиот менаџмент претставува процес на водење на банките кон остварување на нивните цели и задачи. Денес банките, како и многу други организации, се соочуваат со силни влијанија кои ги наметнува регулативата на државата, пазарот и технологијата. Менаџментот на банката значи соочување со сите ризици, следење на промените и остварување на успех во работењето со тоа што ќе се задоволат потребите на клиентите.

Менаџментот во банките мора да обезбеди банката да работи сигурно и профитабилно и да биде ликвидна, односно секојдневно да биде во состојба да ги задоволи барањата на клиентите за подигање на нивниот дел од средствата кој го вложиле во банката. Менаџментот на банката треба да создаде услови да се направи вистинско урамнотежување на примените вложувања и направените пласмани и да се оствари соодветен профит.

Банкарскиот менаџмент е процесот со кој банкарските ресурси се правилно распределени за да ги остварат целите на банката. Исто така, банкарскиот менаџмент претставува процес на планирање, организација, распределба на вработени, координација, мотивација и контрола на ресурсите за банката да ги оствари организациските цели.

3.2.2 Улога на банкарскиот менаџмент

Банкарскиот менаџмент како процес, опфаќајќи ги основните функции или примарни активности кои ги извршуваат менаџерите на банките, овозможува секоја активност да се испланира, да се организира нејзиното извршување, да се искоординира извршувањето, да се мотивираат извршителите и да се преземат корективни мерки доколку дојде до евентуално отстапување во извршувањето на активностите.

Со материјалните и човечките ресурси, банкарскиот менаџмент овозможува ефикасно искористување на материјалните и финансиските средства за што поуспешно остварување на поставената цел. Со координирањето на напорот на луѓето за извршување на работите се обезбедува постигнување на саканиот краен резултат, односно посакуваната крајна состојба.

Планирањето, водењето и контролирањето на извршувањето на банкарските работи, како и мерењето на продуктивноста, се клучните прашања кои се предмет за ангажирање на менаџментот на банката. Поддршката на различните потреби на потрошувачите, тргнувајќи од класичното банкарско работење, банкарските автомати, телефонското и Интернет банкарството, се операции кои менаџментот мора да ги извршува за да се унапреди извршувањето на банкарските услуги, да се намалат оперативните трошоци, да се зголеми задоволството на вработените и да се зголеми продуктивноста.

Во услови на постоење на современи, електронски и класични канали на продажба на банкарските услуги, купувачите очекуваат да добиваат брзи информации за остварувањето на нивните финансиски трансакции, а истите да се остваруваат безбедно и лесно. Сето ова може да се оствари со помош на добро функционирање на банкарскиот менаџмент.

3.2.3 Елементи на банкарскиот менаџмент

Банкарскиот менаџментот е интерактивен процес кој бара напорна работа и ангажирање на голем број луѓе во банката за да се обезбеди саканото

движење во насока кон зацртаните цели. Менаџментот секогаш ги застапува целите на банката, односно нејзината визија за тоа како ќе работи во иднина.

Менаџментот всушност, значи водење на работите. Тоа значи дека тој опфаќа три елементи:

- *Анализирање* – се прави за да се утврдат позициите за тоа каде се наоѓа банката во сегашноста;
- *Формулирање на стратегија* – значи определување на идните активности и одбирање на најоптималните од нив и
- *Спроведување на стратегија* – значи спроведување на сканите промени.

Како елементи на банкарскиот менаџмент може да се издвојат следните:

1. Управување со средствата – според општата дефиниција, се однесува на било кој систем, кој ги следи и одржува работите од вредност на ентитетот или групата. Станува збор за материјални средства, како што се зградите, и нематеријални средства, како што се човечки капитал, интелектуална сопственост, добра волја и финансиски средства. Управување со средства е систематски процес на имплементирање, работење, одржување, надградување, како и продажба на средствата економично и ефикасно.

Финансиското управување со средствата се однесува на управување со инвестиции, сектор за индустрија на финансиски услуги кој раководи со инвестициските фондови и сегрегирани сметки на клиентот. Финансиските средства се нематеријални средства, чија вредност произлегува од договорно побарување, како што се банкарски депозити, обврзници и акции. Финансиските средства се обично поликвидни од други материјални средства, како што се производи или недвижен имот, и со нив може да се тргува на финансискиот пазар. Како финансиски средства може да ги издвоиме следните:

- Готовина или еквивалент на готовина;
- Сопственички инструменти на други субјекти;
- Договорно право да се прими готовина или друго финансиско средство од друг субјект, или за размена на финансиски средства или финансиски обврски со друг субјект, под услови да бидат потенцијално поволни за истиот.

2. Управување со ликвидност – кога зборуваме за финансии, постојат две дефиниции за ликвидноста. Првиот тип на ликвидност се однесува на способноста да се тргува со средства како што се акциите или обврзниците, по нивната моментална вредност. Втората дефиниција на ликвидност се однесува на големи организации, како што се финансиските институции. Банките често се оценуваат врз основа на нивната ликвидност и нивната способност да ги исполнат нивните парични и колатерални обврски, без некоја позначајна загуба. Во секој случај, управувањето со ликвидноста го опишува обидот на инвеститорите или менаџерите да се намали ризикот од ликвидна изложеност.

3. Управување со одговорности – Првично воведено во 1970 година од страна на финансиските институции, затоа што каматните стапки станаа прилично нестабилни, управувањето со одговорностите (често споменувано како управување со средствата и одговорностите) претставува начин на управување со ризиците кои што се јавуваат како резултат на несогласностите помеѓу средствата и одговорностите. Управувањето со одговорностите се состои од управување со ризиците и стратешко планирање. Целта не е да се ублажат ризиците од несогласувањата помеѓу средствата и одговорностите, туку да се фокусира на долгорочна перспектива: да се постигне успех при максимизирање на средства за да се исполнат сложените обврски и да се зголеми профитабилноста.

4. Потребен капитал (пропишан капитал или адекватност на капитал) е износот на капиталот со којшто банката, или друга финансиска институција, треба да располага на барање на нејзиниот финансиски регулатор. Ова обично се изразува како сооднос на адекватноста на капиталот на акционерскиот капитал, кој мора да се одржи како процент на ризично пондерираната актива. Потребниот капитал го регулира соодносот на должничкиот капитал, врз основа на обврските и акционерскиот капитал од билансот на состојба на една компанија. Тие не треба да бидат помешани со потребната резерва, која ја регулира страната со средствата во билансот на состојба на банката.

5. Управување со ризик претставува идентификација, проценка и приоритизација на ризици, проследени со координирана и економска примена на ресурси за да се минимизира, проследи и исконтролира веројатноста и/или влијанието на несакани настани или да се максимизира реализација на можности.⁸

Ризикот потекнува од многу различни извори: несигурност на финансиските пазари, закани од неуспех на проекти, правни обврски, кредитен ризик, несреќи, природни катастрофи, намерен противнички напад или настани од неизвесни или непредвидливи причини. Негативните настани може да бидат класифицирани како ризици, а позитивните како можности. Развиени се неколку стандарди за управување со ризикот, меѓу кои и: Институтот за проектен менаџмент, Националниот Институт за стандарди и технологија, актуарските општества и ИСО Стандардите. Методите, дефинициите и целите значително се разликуваат во однос на тоа дали станува збор за управување со ризик на полето на проектен менаџмент, безбедност, инженерство, индустриски процеси, финансии, јавно здравство итн.

Доброто управување со ризик има суштинско значење за успешниот развој на една банка. Ризиците можат да бидат идентификувани, проценети, контролирани и правилно управувани единствено доколку во функција се

⁸ Hubbard, W. D. (2009) *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

соодветни менаџмент - ресурси и структури, вклучувајќи сектор за управување со ризик, одбори за управување со ризици и редовно известување.

За оваа цел, Банката постојано го развива системот за управување со ризик паралелно со својот раст, преку инвестирање во посветен кадар за управување со ризик, како и пошироката структура на комисији за управување со ризик. Комитетот за управување со кредитен ризик е фокусиран на анализата и управувањето со кредитниот ризик на банката. Од друга страна, Комисијата за управување со средства и обврски главно се фокусира на ликвидносниот ризик, ризикот од финансирање, меѓу-банкарскиот ризик на изложеност, валутниот ризик и каматоносниот ризик, во исто време одржувајќи прегледност на ризикот за усогласеност и ризикот од работењето. Одборот за управување со оперативен ризик е формиран како форум за отворена дискусија во врска со оперативните ризици со кои банката се соочува во текот на секојдневното работење и за оваа цел базата на податоци за настани кои предизвикуваат загуба продолжува да служи како корисен извор за идентификација на ризик. Дополнително, целта на Одборот за управување со ИТ прашања е да го намали оперативниот ризик поврзан со спроведувањето нови проекти.

3.3 Мотивирање во работењето на банките

Мотивацијата претставува една причина, или повеќе причини, некој да се однесува на одреден начин. Вработените кои што се адекватно мотивирани да ја извршуваат нивната работа ќе бидат попродуктивни, попосветени и повеќе ќе инвестираат при тоа. На овој начин нивниот успех придонесува за успехот на менаџерите и токму затоа е една од нивните примарни грижи и предизвици. Способноста за мотивација на луѓето е една од основните вештини кои мора да ги има секој менаџер и лидер.

„Мотивирањето е работа на менаџерите за извршување, за поттикнување, за охрабрување и за одушевување на луѓето за да ја преземат бараната акција.“⁹

Постојат два типа на мотивација, екстринзична (надворешна) и интринзична (внатрешна). Екстринзичната мотивација се однесува на надворешните фактори кои влијаат на индивидуата и може да бидат измерени со монетарни термини, како плата и бенефиции. Таа се однесува на извршување активности со цел да се остварат посакуваните резултати и е спротивна на интринзичната мотивација. Интринзичната мотивација произлегува од индивидуалната желба да се откријат нови работи и предизвици, да се анализира сопствениот капацитет и да се надгради сопственото знаење, поттикнува од задоволството од самата работа.

⁹ Шуклев, Б. (2008) Менаџмент 5то издание. Економски факултет, Скопје.

За да се мотивира мора да се поседуваат соодветните способности и да се осознае техниката на создавање соодветна клима за мотивирање. Способностите за мотивирање зависат од образованието, искуството и обученоста мотивирањето да се применува постојано и да унапредува.

За да ги мотивира вработените, менаџерот користи некои од следниве шест стратегии:¹⁰

1. Оспособување на вработените и креирање на флексибилност.
2. Воспоставување на дисциплина и казни.
3. Задоволување на потребите на вработените.
4. Поставување на работите во однос на целите.
5. Организирање или редизајнирање на работата.
6. Систем на наградување на работата.

Процесот на мотивација се состои од пет чекори:

1. *Дефиниција или идентификација на потребите.* (Разбирање на концептот на мотивација) Мотивацијата е побудена од страна на индивидуалните, тековните активности на менаџерот, лидерот. Луѓето се мотивираат за да ги задоволат своите потреби, а потребите се разликуваат од еден до друг човек. Потребите на луѓето се определени според нивните лични сфаќања, околностите во кои индивидуата живее, семејството, образованието, работното искуство и стилот на живеење.

2. *Одредување на пристап при мотивација на вработените (одредување на начин да се задоволат претходно дефинираните потреби),* значи да се изврши реално проценување на причините кои можат или не можат да ги мотивираат вработените во банката. Фактори кои може да влијаат на мотивацијата се:

- Сигурност на работата;
- Соодветност на платата (Финансиска обезбеденост);
- Предности на работното место во банка;
- Задоволство кај вработените од работната околина;
- Лојалност и коректност од страна на менаџерот;
- Можност за учество при донесување на одлуки кои го засегаат вработениот;
- Интерес и предизвик во однос на работата;
- Можност за понатамошен развој и унапредување;
- Можност за социјализација;
- Сознание за очекуваните резултати од работата;
- Признание и награда за постигнатиот успех на вработениот;
- Чувство на задоволство и достигнување.

¹⁰ <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>

3. *Определување на улогата и одговорноста на менаџерот или на лидерот во процесот на мотивација на вработените.* Со цел да ги мотивира вработените во банката, менаџерот создава околности кои ќе ја унапредат индивидуалната мотивација. Потребна е вештина кај секој добар менаџер да ги предизвика вработените да го работат она што тој го сака, а воедно да биде од нивен личен интерес. За да се реализира ова, менаџерот мора да ги познава потребите на вработените во банката и да им покаже каде можат да стигнат во развојот на нивната кариера.

4. *Примена на различни техники и методи за мотивација на вработените, како што се следните:*

- Користење на соодветни методи за поефикасно извршување на работата на секој вработен во банката според неговите карактеристики;
- Метод на флексибилност и избор;
- Обезбедување поддршка на вработените кога им е потребна;
- Стимулирање на вработените да ги остваруваат нивните цели според индивидуалните интереси;
- Да им се покаже на вработените дека нивните цели се заеднички со целите на банката;
- Да се организираат работата и околностите во согласност со потребите на вработените;
- Јасно да се постават очекувањата со цел да ги разберат вработените;
- Создавање повратен систем на информации, кој ќе им помогне на вработените да ги подобрат своите можности за работа во иднина;
- Отстранување на бариерите и воспоставување на контакти со секој вработен во банката;
- Стекнување на доверба кај вработените;
- Сослушување и ефикасно дејствување при поплаки од страна на вработените;
- Покажување на сопствената мотивација (мотивација на менаџерите);
- Исправно критикување на однесувањето.

5. *Мерење на успехот и задоволството од извршената работа* – отпочнува со оценка на реализацијата на планираните задачи, односно дали менаџерот успеал во остварување на она што самиот го дефинирал како цел. Ова треба да му даде одговор на прашањето дали го применил вистинскиот начин на мотивирање. Доколку не успеал доволно да ги мотивира вработените, треба да го надмине несоодветното однесување и да ја зголеми ефикасноста на своето дејствување.



Графикон број 1: Чекори на процесот на мотивација

3.4 Контрола на работењето на банките

Контролата е една од петте функции на менаџментот, како што се планирање, организирање, број на вработени и насочување. „Контролата значи согледување дека се се одвива според претходно подготвен план, според претходно дадените наредби и според претходно поставените принципи. Нејзината цел е да ги воочи грешките со намера истите да бидат поправени или спречени од повторување.“¹¹ Таа овозможува да се работи добро и да се обезбеди спроведување на насоките и наредбите кои ги имаат добиено поединците и групите, согласно со краткорочните и долгорочните планови. Исто така, контролата помага да се почитуваат основните правила и политиката на банката. Основната задача на контролата е да врши мерење и корегирање на резултатите, со цел реализација на поставените цели и донесените планови.

3.4.1. Процесот на контрола на банкарското работење

„Процесот на контрола е континуиран процес кој се состои од активности за пропишување на мерки, споредување на резултатите со пропишаните мерки и преземање корективни акции.“¹² Процесот на контрола се состои од четири чекори: воспоставување на цели и стандарди за извршување, мерење на оствареното извршување, споредба на оствареното извршување со целите и стандардите и преземање на потребни корективни активности.

¹¹ Chance, L.P. (2009) Introduction to educational leadership and Organizational behavior: Theory into practice (Second edition). Eye on education, Larchmont, New York

¹² Plunkett, W.R.; Allen, S.G.; Attner, F.R. (2012) Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations. South-Western Cengage Learning, Mason Ohio.



Графикон бр. 2: Чекори на процесот на контрола

За да се оствари процесот на контрола, потребно е да се измерат следните фактори:

- Време на извршување на задачите;
- Материјали потребни за работа;
- Опрема;
- Трошоци (да се изврши контрола на трошоците во однос на отсуство од работа, потрошувачка на материјали, обезбеден квалитет на производи, расипување на материјали итн.);
- Финансиски средства (да се изврши финансиска контрола воспоставувајќи мерила за остварување профит);
- Оперативните методи на работа (да се изврши контрола на процесот на трансформација на средствата во производи и услуги).

Податоците за контрола или за споредба на остварените резултати со стандардите се обезбедуваат со: набљудување, компјутерска обработка, статистички извештаи и со подготовка на усни и на писмени извештаи. Контролата е многу поефикасна ако се применува на клучните места. *Прелиминарната контрола (feedforward control)* се спроведува пред отпочнувањето на процесот на работа и истата има цел превентивно да дејствува. *Контролата за време на процесот на работа (concurrent control)* опфаќа механизми за управување и водење на контролата директно од страна на менаџерите преку автоматски системи. *Контролата по завршувањето на активностите (feedback control)* се концентрира на спротивноста на

внатрешните елементи на работењето и остварените резултати. Таа води кон идно планирање, обезбедување на внатрешни ресурси и подобрување на процесите на работа.

Менаџерите можат на воспостават контрола над работниците на два начини, преку спроведување на самоконтрола и преку преземање на контролни акции врз нивното работење. Самоконтролата може да се оствари кога способните работници имаат јасни задачи за извршување и кога располагаат со соодветни ресурси за поддршка. Надворешната контрола се остварува кога неа ја врши некој друг и кога се користат административни мерки, како наградување и дисциплина. Ова подразбира стимулирање и задржување на талентираните работници, мотивирање на луѓето да вложат максимални напори во нивното работење и признавање на вредноста на нивниот придонес во извршувањето на задачите.

3.4.2. Системи на интерна контрола во банките и принципи за нивна оцена

Системите на интерна контрола во банките се делат на финансиски, оперативни и други контролни системи. Тие ги регулираат контролните активности со цел превентивно да дејствуваат на несаканите појави и со помош на истражувачки активности да се спречи нивното повторување. Системот на интерна контрола треба да се спроведува во делот на: административните работи, менаџментот, сметководствените и финансиските работи, оперативните работи, оценувањето на квалитетот на финансиските производи и услуги и други подрачја од работењето на банката.

Банките треба да воспостават посебни организациони единици за интерна контрола. Организационите единици за контрола треба да одговараат директно пред Управниот Одбор. Управниот Одбор на банката е оној кој ги обликува, менаџира и координира активностите на организационите единици за интерната контрола. Овие единици треба да се состојат од директор и определен број на извршители.

Како следно, наведени се принципите според кои се оценува еден систем за интерна контрола при банкарско работење.¹³

Принцип бр.1: Управниот Одбор на банката ја сноси одговорноста за одобрување и периодично контролирање на сите бизнис стратегии и значајни политики на банката; за определување на поголемите ризици со кои се соочува банката, поставување на прифатливи нивоа за истите ризици и осигурување дека извршниот менаџмент ги презема сите потребни постапки кои се неопходни за идентификување, следење и контрола на ризиците; за одобрување на организационата структура; за осигурување дека извршниот менаџмент ја следи ефективноста од системот за интерна контрола. Управниот

¹³ <http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>

Одбор е целосно одговорен за адекватноста и ефективноста на системот за интерна контрола.

Принцип бр.2: Врвниот менаџмент треба да ја сноси одговорноста за спроведување на стратегии и политики одобрени од страна на Управниот Одбор на банката; за развивање на процеси кои ги идентификуваат, мерат, следат и контролираат ризиците со кои се соочува банката; за одржување на организациона структура која јасно распределува одговорност, авторитет и воспоставени односи; за осигурување дека распределените одговорности се ефективно извршени; за поставување на соодветни интерни политики и за следење на адекватноста и ефективноста на интерниот контролен систем.

Принцип бр.3: Управниот Одбор и врвниот менаџмент се одговорни за промовирање на високи етички стандарди и стандарди на интегритет и за воспоставување на култура во банката којашто ќе им го покаже значењето на интерната контрола на сите вработени. Сите вработени во банката треба да ја разбираат својата улога во процесот на интерна контрола и целосно да и се посветат.

Принцип бр.4: Еден ефективен систем за интерна контрола бара да бидат препознаени и проценети материјалните ризици кои можат да влијаат негативно врз постигнувањето на целите на банката. Тоа значи проценка на следните ризици: кредитен ризик, ризик при трансфер, ризик на каматни стапки, ликвидносен ризик, оперативен ризик, правен ризик и репутациски ризик. Доколку постои некој нов или непроценет ризик, интерната контрола би била започната од почеток.

Принцип бр.5: Контролните активности треба да бидат интегрирани во секојдневието на банката. Еден ефективен систем за интерна контрола бара поставување на соодветна контролна структура, со контролни активности дефинирани на секое организациско ниво. Овде треба да бидат вклучени: прегледи на врвните нивоа; соодветни контролни активности на секој депарتمان или сектор; физичка контрола; проверка на усогласеност со граници на изложеност и следење на неусогласеност; систем на одобрувања и авторизации и систем на верификација и усогласување.

Принцип бр.6: Еден ефективен систем за интерна контрола бара соодветна поделба на должностите и да не им бидат доделени спротивставени одговорности на вработените. Областите на потенцијален конфликт на интереси треба да бидат препознаени, намалени и внимателно набљудувани.

Принцип бр.7: Еден ефективен систем за интерна контрола во банката бара соодветни и сеопфатни интерни финансиски, операциони и усогласени податоци, како што и екстерни податоци за пазарот, за настани и ситуации кои што се клучни при донесувањето на одлуки. Информациите треба да бидат сигурни, навремени, достапни и проследени во доследен формат.

Принцип бр.8: Еден ефективен систем за интерна контрола во банката бара веродостојни информациона системи, кои ги опфаќаат сите позначајни активности на банката. Овие системи, вклучувајќи ги и оние кои содржат и користат податоци во електронска форма, мораат да бидат сигурни, независно набљудувани и поддржани со договори за непредвидени ситуации.

Принцип бр.9: Еден ефективен систем за интерна контрола во банката бара ефективни канали за комуникација, кои ќе овозможат вработените целосно да ги разберат и да се придржуваат кон политиките и процедурите, кои влијаат на нивните должности и одговорности и ќе овозможат други важни информации да дојдат до соодветните вработени лица.

Принцип бр.10: Целокупната ефективност на интерната контрола на банката треба да биде набљудувана на континуирана основа. Следењето на клучните ризици треба да биде дел од секојдневните активности на банката, како и периодичното оценување од страна на деловните линии и внатрешната ревизија.

Принцип бр.11: Треба да постои ефективна и сеопфатна внатрешна ревизија на системот за интерна контрола, спроведена од страна на операционо независни, соодветно обучени и компетентни вработени. Функцијата на интерната ревизија, како дел од набљудувањето на системот за интерна контрола, треба да одговара директно пред Управниот Одбор или пред комисијата за ревизија и пред врвниот менаџмент.

Принцип бр.12: Недостатоците на внатрешната контрола, било да се препознаени од страна на деловните линии, внатрешната ревизија или други вработени задолжени за контрола, треба да бидат пријавени навремено кај соодветното ниво на менаџмент, кој правилно ќе се справи со нив. Материјалните недостатоци при интерна контрола треба да бидат пријавени кај врвниот менаџмент и кај Управниот Одбор на банката.

Принцип бр.13: Надлежните органи треба да бараат од сите банки, без разлика на нивната големина, да имаат воведено ефективен систем на интерна контрола, конзистентен на природата, сложеноста и вклучениот ризик на активностите поврзани со билансот на состојба, и којшто одговара на промените во околината и условите на банката. Во случај кога надлежните органи одлучуваат дека системот за интерна контрола во банката не е адекватен или ефективен за одреден профил на ризик со кој се соочува банката (на пример, не се опфатени сите принципи наведени во документот), треба да преземат соодветна активност.

3.5 Менаџмент на човекови ресурси во банката

Менаџментот на човекови ресурси ги вклучува сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените и да се осигураат дека ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за

постигнувањата на организационите цели. Овие активности го обликуваат менаџмент системот за човекови ресурси на организацијата, систем кој има пет главни компоненти: регрутирање и селекција, обука и развој, надградување на работата и повратна информација, плата и бенефиции и односи меѓу вработените.

Стратегискиот менаџмент на човекови ресурси е процесот со кого менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот за менаџментот на човекови ресурси кои меѓусебно треба да се конзистентни, со други елементи од организационата архитектура и со стратегијата и целите на организацијата. Целта на стратегискиот менаџмент на човекови ресурси е да изгради систем на менаџмент на човекови ресурси што ја унапредува ефикасноста, квалитетот и иновацијата на организацијата и потребите на потрошувачите – четири носечки блокови на конкурентна предност.

Деловната функција на управување со потенцијалот на вработените ги обединува работните обврски и задачи поврзани со луѓето, нивната регрутација, избор, образование и други активности поврзани со развој на вработените. Ангажирањето на квалитетни луѓе, нивното мотивирање, едукација и поттикнување да постигнат високи резултати и да допринесат за остварување на целите на организацијата претставува клучна задача и функција на менаџерите. Менаџментот на човекови ресурси во една банка треба да знае дека без тоа ни најдобрите организациски планови и стратегии не можат да се реализираат. Квалитетот на управување со човековиот потенцијал во најголема мера го одредува целокупниот успех на една организација.

Мотивацијата е основен елемент на менаџментот на човечки ресурси. Не постојат сличности меѓу квалитетите, чувствата и однесувањето на вработените во една банка, токму затоа е тешко да се води грижа за мотивацијата на луѓе со целосно различни карактеристики и квалитети. Без мотивација, една организација не може да опстане долго време. Многу е важно да се активираат, обучат и развијат човечките ресурси со цел да се постигнат индивидуалните и организационите цели. Секој индивидуален вработен во банката располага со одредени вештини, способности и знаење и доколку нив им се додаде мотивација, истите ќе доведат до голем успех на организацијата.

4. Лидерство

4.1 Поим и дефинирање на лидерството

Лидерството претставува воедно истражувачка област и практична особина, претставувајќи ја способноста на единката или на организацијата да води или предводи други единки, групи или цели организации.

„Лидерство е процес на социјално влијание во кој една личност ја придобива соработката и поддршката на останатите во остварувањето на заедничката цел.“¹⁴

Лидерството вклучува: воспоставување на јасна визија, споделување на таа визија со другите, така што тие самоволно ќе ја следат, спроведување на соодветни информации, знаење и методи за реализација на таа визија и координација и рамнотежа на спротивставени интереси на сите членови и акционери.

Лидерството во една компанија претставува организирање на група луѓе за да постигнат заедничка цел, употребувајќи проактивно претприемачко однесување со оптимизирање на ризикот, иновативност за искористување на можностите, преземање на лична одговорност и справување со промена на динамичната околина за бенефит на организацијата.

Лидерството во компанијата ефективно ги употребува вештините на индивидуите и ги развива согласно со опкружувањето на една поголема организација. Ова е нагласено во организација каде што индивидуалните вештини се губат со корпоративниот начин на управување со процеси, системи и намалување на ризикот, кој го заменува претприемничкото однесување.¹⁵

Суштината на лидерството вклучува промени кои резултираат со постигнување на специфични цели. Планирањето не е репрезентативно за лидерството, затоа што планирањето спроведува ред во сегашните околности. Стратегиското планирање е репрезентативно за лидерството, затоа што стратегиските планови резултираат со навремени идни активности. Ефективните лидери се клучни за успехот на една организација, а развојот на организацијата е важен за развојот на добри лидери. Процесот на развој не е во примарен фокус на лидерството затоа што лидерството претставува модел кој вклучува индивидуални односи и врски. Успешните лидери мораат да бидат умешни при прилагодување на нивните ставови и активностите на нивните следбеници.

4.2 Лидери и менаџери

Лидерот е личност која спроведува влијание без принуда спрема вработените во извршување на своите задачи. Менаџер претставува секој, на кое и да било ниво во претпријатието кој го насочува напорот на другите луѓе во остварување на целите и кој е одговорен за нивната работа. Лидерот и менаџерот имаат фундаментални различни погледи на работење на претпријатието. Аспектите кои ги прават овие разлики се согледуваат во

¹⁴ Chin, J. R. (2015) Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. Team Performance Management, Claremont, CA, USA.

¹⁵ <http://chrisroebuck.co/blog/critical-need-for-entrepreneurial-leaders-during-turbulent-times>

ориентацијата спрема целите, нивната работа, човечките односи и нив самите.¹⁶

Лидерот истапува во време на криза, и е способен да размисли и да реагира на креативен начин во тешки и комплицирани ситуации. За разлика од менаџментот, лидерството не може да биде научено, но може да биде усвоено со соодветна обука и менторство.

„Лидерот треба да комуницира на начин таков што луѓето ќе знаат што треба да направат следно. Лиидерот на една поголема група мора да биде свесен дека луѓето треба да веруваат во него и треба да застане зад секоја негова пренесена порака. Не е важно само она што е кажано, туку и она што го чувствува и она во кое што верува лидерот. Ова правило не потсеќа сите нас, особено лидерите, дека емоциите се моќен мотиватор или демотиватор во некои одредени случаи. Луѓето се социјабилни суштества на кои им е потребна интеракција, која ја употребуваат за да го искажат своето мислење кога е доволно важно. Кога една порака се пренесува од лице во лице, е многу поразлично од било каква масовна комуникација. Доколку еден лидер сака да има било какво влијание, треба да има директна комуникација, очи во очи, и авторитет.“ рекол Jim Guyette, Претседател и Извршен Директор на Ролс Ројс (Rolls-Royce) во Северна Америка.¹⁷

- **Ориентација спрема целите** - Лидерите размислуваат за целите на начин што тие креираат претстава и очекување за насоката во која работењето на претпријатието ќе се одвива. Менаџерите од друга страна претендираат да гледаат на работата како на начин за остварување на целите засновани на акции превземени од страна на работниците.¹⁸
- **Ориентација спрема работата** - Лидерите поаѓаат од високо ризична позиција и за да бидат ефективни, на окружувањето гледаат како на пријатен амбиент кој ги поттикнува луѓето на правилен избор. Менаџерите гледаат на работата како на процес кој претставува комбинација на луѓе и идеи кои треба да соработуваат при формулирањето на стратегии и донесување на одлуки.¹⁹
- **Човечки односи** - Во односот со другите лидерите вклучуваат емоции. Тие изразуваат чувство на идентитет и разлики, а таквата атмосфера ги мотивира луѓето. Менаџерите, пак, сакаат да работат со луѓето и избегнуваат солидарни активности бидејќи тоа ги прави нервозни. Менаџерите комуницираат со нивните вработени индиректно, користејќи сигнали наместо пораки. Тие исто така, инсистираат на навремено извршување на работата. Разликата е едноставна: менаџерите го

¹⁶ Шуклев, Б.; Дракулевски, Љ. (2001) Стратегиски менаџмент, второ издание. Економски факултет, Скопје

¹⁷ <http://www.businessdictionary.com/definition/leadership.html>

¹⁸ Cole, G.A. (1993) Personnel Management: Theory and Practice. DP Publications Ltd., London.

¹⁹ Cole, G.A. (1993) Personnel Management: Theory and Practice. DP Publications Ltd., London.

насочуваат вниманието на тоа како работата е извршена, додека пак лидерите го насочуваат вниманието на тоа што настаните и одлуките значат за учесниците.



Графикон бр. 3: Посебни и заеднички својства (сличности и разлики) на лидерот и менаџерот.

4.4 Стили на лидерство

Стиловите на лидерство се однесуваат на начинот на спроведување на насоки, имплементирањето на планови и мотивирањето на работници. Постојат повеќе стилови на лидерство, од кои како поважни би можеле да се издвојат следниве:

- **Лидер командант** – Обрнува најмногу внимание на својот авторитет пред неговите следбеници. Овие лидери воспоставуваат строго професионален однос со своите вработени. Сметаат дека директниот надзор е единствениот клуч до успехот и се фокусираат на ефикасност. Тие се карактеристични по тоа што се фокусираат на работата, а не на луѓето, поставуваат високи очекувања, обрнуваат многу внимание на претстојните резултати, ги потиснуваат несогласувањата, компетитивни се и самоуверени и многу често не слушаат туѓо мислење.
- **Лидер ориентиран на промени** – Лидерите со ваков стил се обидуваат да го задржат задоволството и високиот морал кај луѓето. Тие се поставуваат кон своите вработени пријателски, градејќи позитивни односи и сметаат дека тоа е најдобриот начин

да се мотивираат луѓето и да се постигне висока продуктивност. Тие имаат потешкотии при структурирање и пресметки, преферирајќи да им препуштат на вработените сами да сфатат како треба да направат нешто. Овие лидери се отворени, социјабилни, брзи при донесувањето на одлуки и повеќе внимание обрнуваат на вработените отколку на работните задачи.

- **Лидер ориентиран на соработка** – Овој тип на лидери има секогаш високи очекувања, поставува цели и ги очекува максималните резултати. Гледано од страна, овие лидери може да оставаат впечаток дека бараат премногу, но тие сакаат да ги вклучат своите вработени во донесувањето на одлуки и при решавањето на проблеми. Тие гледаат многу пооптимистички на способностите и мотивите на вработените отколку лидерите команданти. Тие ги подучуваат и тренираат своите вработени. Лидерите ориентирани на соработка се отворени за конверзација доколку дојде до несакани резултати или судир на интереси и преферираат поволни исходи за двете страни, наместо да ја наметнат својата волја на останатите. Овие лидери придаваат подеднакво значење на луѓето и на работните задачи, поставуваат високи очекувања, засегнати се од крајните резултати, ги вклучуваат вработените во донесувањето на одлуки, бараат поволни исходи за двете страни, охрабруваат одговорност и се обострано зависни.
- **Лидер родител** – Овој тип на лидер се поставува како татковска фигура, водејќи комплетна родителска грижа за своите подредени и следбеници. За возврат, тој добива комплетна лојалност и доверба од страна на неговите вработени. Се очекува вработените водени од страна на ваков лидер целосно да се посветат на неговите верувања и никогаш да не преземат некаква акција независно. Врските помеѓу лидерот родител и неговите соработници се многу стабилни. Се очекува од овие вработени секогаш да останат подолг период во компанијата заради стекнатата лојалност и доверба. Единствена негативна страна на овој тип на лидери е тоа што може да дојде до фаворизирање при донесувањето одлуки и запоставување на помалку лојалните вработени.
- **Демократски лидери** – Демократскиот стил на лидерство се карактеризира со споделување на способностите за донесување на одлуки заедно со членовите на групата, промовирајќи ги интересите на членовите на групата и практикувајќи социјална еднаквост.²⁰ Демократскиот стил го поддржува ставот дека според

²⁰http://www.academia.edu/9728086/A_Study_of_Sustainable_Elements_for_Leadership_Effectiveness_in_Business_Organizational_Performance

човековата природа секој треба да учествува при донесување на една групна одлука. Но сепак, и демократскиот стил на лидерство бара водство и одреден лидер. Карактеристики на добар демократски лидер се следниве: искреност, конкуренција, оптимизам, инспирација, интелигенција, храброст, имагинација, отвореност и социјабилност.

4.5 Лидерство во банките

Во денешниот свет на банкарството и финансиите, функционален пат до успех претставуваат способноста за справување со комплексноста, овозможување на иновативни бизнис решенија и инспирацијата на подредените и членовите на тимот. Денешните успешни лидери се карактеризираат со нивната способност да ја препознаат вредноста на клиентот, да изградат нови бизнис модели и да ги поместат бизнис границите.

Лидерските стилови на банкарските менаџери се од основна важност за развојот на банкарската индустрија. Особините, студиите за лидерство во дадени ситуации и одредените однесувања при истите, способностите, динамиката, перцепциите и ставовите на банкарските менаџери помагаат при справувањето со проблеми во банките и притоа во подобрување на нивното функционирање.

Според претходно наведените дефиниции, може да се каже дека лидерот предводи одредена група влијаејќи на истата неформално, но во повеќето случаи може да се претпостави дека членовите на Управниот Одбор на една банка нема да сакаат неформални предводници. Карактеристиките на лидерот се спротивни на хиерархијата во задачите кои ги доделува Управниот Одбор и тие наметнуваат неформални стандарди на реализација и комуникација, на кои што врвниот менаџмент гледа како закана за претходно воспоставениот ред во организациската структура на банката. Од друга страна, многу е важно да се негуваат препознаените лидерски способности кај менаџерите и кај вработените.

Може да се издвојат следните поважни лидерски карактеристики кои би го подобриле работењето на менаџерите и би ги зголемиле придобивките во финансиските институции:

1. **Интегритет** – Се однесува на способноста на лидерот да ја стекне и одржи довербата на вработените кон него, да практикува етичко однесување и да им пружи на вработените можност во секое време да се потпрат на него. Интегритетот како карактеристика на лидерот, опфаќа и задржување на достоинството на истиот од една страна, и задржување на достоинството на вработените од друга страна.
2. **Пасија** – Лидерот своите задачи кои му се наложени во склоп на банкарското работење ги гледа како предизвик, не како обврска, и нивното исполнување му причинува задоволство.

3. **Перфекција** – Менаџерот кој истовремено поседува и карактеристики на лидер од една страна никогаш не се задоволува со нецелосно завршена работа или пак со половични резултати, а од друга страна е секогаш подготвен за компромис кога станува збор за тимска работа.
4. **Искреност** – Менаџерот којшто е истовремено и лидер никогаш не ја злоупотребува својата позиција во лична коирист, којашто би можел да ја има од банката. Високите етички норми се императив за овој профил на раководно лице во финансиските институции.
5. **Почит** - Менаџерот којшто е истовремено и лидер никогаш не прави дискриминација во однос на образованието или работното место на луѓето. Тој смета дека секој е подеднакво заслужен за постигнатиот успех и засебно придонесува за групата, односно тимот.
6. **Разбирливост** – Лидерот е секогаш подготвен да објасни, да насочи, да подучи и да разјасни било што на секој член од тимот кој го предводи, се додека задачата која што ја делегира не биде целосно сфатена од страна на вработениот. Тој остава доволно простор за било какви прашања и е секогаш достапен за консултации, а не остава простор за двосмисленост, недоразбирања и нејасноти.
7. **Внимание** – Лидерот секогаш се грижи за проблемите за членовите на неговиот тим како за свои проблеми и се обидува да ги менаџира истите со дозвола на вработените. Со таа цел, лидерот создава работна клима на заедништво, блискост и отвореност и се вклучува целосно во решавањето на засебните проблеми како заеднички. Лидерот го поддржува својот тим практично во се и се бори за правата на своите вработени.
8. **Визија** – Лидерот ги споделува неговите цели и неговата визија со вработените и начините на кои што планира да ги оствари истите. Смета дека не треба да постојат непознати работи кога станува збор за визијата затоа што според него, секој вработен треба да биде свесен за напорот којшто ќе биде потребен да се вложи, акциите кои ќе треба да ги превземе, кои би биле ефектите од истите и во која насока треба да се движи за остварување на одредената визија.
9. **Транспарентност** – Оваа карактеристика на лидерот се однесува на неговото настојување да ги спроведе сите информации до неговите вработени, членови на тимот кој тој го предводи. Секој менаџер кој истовремено е и лидер, треба постојано да ги информира своите вработени, да го дискутира секое прашање и проблем со истите и да ги споделува своите ставови. Оваа карактеристика кај лидерот го зголемува чувството на припадност и важност на вработените во функционирањето и работењето на банката.
10. **Заедничка работа** – Лидерот се стреми кон поголем успех и подобри деловни резултати применувајќи стратегии на соработка, а не на конкуренција и конкуренција, која предизвикува несогласување помеѓу

вработените. Лидерот е оној кој секогаш инсистира на заедничка работа и кооперативност внатре во банката.

11. **Сознание (Познавање)** – Менаџерот кој истовремено е и лидер е секогаш свесен за своите можности, ограничувања, способности, недостатоци и доблести. Тој како лидер секогаш ја препознава и признава сопствената грешка и учи од истата.
12. **Сослушување** – Лидерот им остава простор на вработените да се искажат и самоте да покренат иницијатива за подобро решавање на проблемите, насочувајќи ги со тоа што им поставува прашања во текот на задачите. Потоа, ги сублимира информациите, ги спроведува сугестиите и ја оформува одлуката за конкретниот проблем.
13. **Учење од направените грешки** – Лидерот секогаш ја препознава и ја признава својата грешка или грешката на неговиот тим и смета дека од истата треба да се научи нешто, со што ќе се надгради капацитетот, својот и на вработените. Лидерот се надградува самиот себе со тоа што секогаш прифаќа критика.
14. **Смиреност** – Лидерот во повеќето ситуации е смирен, обидувајќи се да ја олесни секоја нервозна ситуација, сталожено пристапувајќи му на проблемот и реализирајќи ја задачата за негово решавање, без нервоза и паника. На овој начин, со својата сталоженост ги смирува членовите на неговиот тим, создавајќи поволна работна средина.
15. **Распределба на задачите и заслугата** – Менаџерот треба соодветно да им ги распредели задачите на сите членови на неговиот тим, не самиот да ги заврши сите обврски. Не смее да постои страв од губење на контролата или пак заслугата од завршената работа. Лидерот ја споделува заслугата од постигнатите резултати во работата со останатите вработени. Тој цврсто стои до својот став дека успехот или неуспехот се колективни, со што компактоста на неговата организациона единица станува посилна.
16. **Компетентност** – Менаџерот станува лидер во очите на вработените доколку се квалификува со стручност, знаење, компетентност и експертиза. Овие се квалификациите со кои се одредува еден лидер во банката, а не неговата работна позиција.
17. **Приватност** – Вистинскиот лидер знае како да го разграничи својот приватен од професионален живот, односно како да ги тргне своите лични проблеми на страна, а во текот на работното време да покаже висока професионалност.
18. **Инспирација** – Лидерите во банката имаат неформален и нестандартен пристап кон работењето, односно поттикнуваат покреативно размислување кај своите работници, претставуваат инспирација за членовите на тимот и воедно за своите колеги да се стремат кон поголеми достигнувања, ја поттикнуваат вербата на вработените во тоа дека се натпросечни, дека се способни секогаш за повеќе од вообичаена медиокритетска работа на банката.

19. Самоконтрола – Поради високиот степен на самоконтрола лидерот нема потреба од наметната контрола со пишани правила. Тој влијае врз развојот на самоконтрола кај вработените, со која ги корегираат работните задачи, постапки и акции.

20. Интуиција – Интуицијата е една од позначајните разлики помеѓу лидерот и менаџерот, затоа што лидерот во секој случај би се повел по неа, односно би ги прекршил нормите и правилата на однесување и работење со цел да ги подобри резултатите од работењето на банката. Лидерот секогаш превзема ризик во умерени граници, со тоа што не би го загрозил функционирањето на финансиската институција во која што работи.

5. Обука

„Се се врти околу обуката, можете да постигнете многу доколку сте соодветно обучен“ – Кралицата Елизабета

Обуката претставува доведување кон посакуван стандард на учинок или однесување преку подучување и пракса. Обуката се состои од развивање на вештини, подобрување на изведбата и зголемување на знаењето.

Обуката претставува подучување и развивање на вештините и знаењето кои се однесуваат на специфична корисна компетентност. Обуката има определени цели да ги подобри способноста, капацитетот, продуктивноста и изведбата кај единката. Покрај основната потребна обука за некоја работа, преокупација или професија, потребно е да се продолжи со дополнителна обука надвор од иницијалните квалификации, односно да се одржуваат, надградуваат и надополнуваат вештините во текот на работниот живот на единката. Станува збор за еден вид на професионален развој.

Методот на **обука на работното место** се одвива во нормална работна средина, употребувајќи ги вообичаените алатки, опрема, документи или материјали за обука. Обуката на работното место се смета за најефективна обука и се спроведува за време на практичната работа на вработениот. Обично, професионален тренер или поискусен вработен се поставува во улога на инструктор, одржувајќи ја обуката во форма на формална училница, употребувајќи интернет технологија или алатки на видео конференција.

Обуката врз основа на **симулација** е друг метод кој користи технологија за да го потпомогне развојот на вработениот. Овој метод се употребува за работни места кои бараат повеќе вештини и многу вежби, и работни места одговорни на некој начин за живот или имот. Предност на симулацијата е тоа што на тренерот му е дозволено да ги најде, да ги проучи и да ги намали недостатоците на вработениот во контролирана, виртуелна околина. Овој метод исто така им овозможува на вработените да искушат и да проучат

ситуации со кои ретко би се соочиле на работното место, како што се итни ситуации при авионски летови, паѓање на системот и слично, каде што тренерот може да согледа како би реагирал вработениот во дадено сценарио, потоа подобрувајќи ги вештините на истиот доколку дојде до вистинита таква ситуација.

Методот на **обука надвор од работното место** се употребува на растојание од нормалната работна средина, односно вработениот не е вклучен во изведувањето на работата за време на обуката. Овој метод им дозволува на вработените да се оддалечат од работното место и да се концентрираат на самата обука. Многу компании за селекција на персонал нудат услуга со која би ги подобриле способностите на вработените и би го промениле нивниот став кон работното место.

5.1 Лидери и обука

Лидерите мораат да знаат како да ги поттикнат ресурсите за обука, и интерно, и екстерно, со цел да се зголеми ефикасноста. Доколку лидерите можат да научат доволно за да донесат логични, интелегентни одлуки околу активностите на обуката, тие можат да спроведат обука која е забавна, возбудлива, соодветна и води истовремено кон зголемена ефикасност и ефективност.

Поттикнувањето на обуката е обврска и одговорност на лидерот.

Постојат 10 причини за спроведување на ефективна и ефикасна обука од страна на лидерот:

1. Кога ќе ја евалуира програмата за обука или продуктот, ќе знае што треба да бара.

2. Ќе знае кои прашања да ги поставува за да донесе важни одлуки околу обуката.

3. Ќе има добра претстава околу тоа кој треба да биде вклучен во процесот на одлучување.

4. Ќе заштеди пари со донесување на паметни одлуки околу потрошувачката за обука.

5. Ќе знае како да дојде до ресурси кои му се потребни за да ја заврши задачата.

6. Ако самиот лидер ја одржува обуката, ќе знае како да ги најде соодветните ресурси.

7. Ако ангажира екстерен ресурс, ќе знае што да бара.

8. Ќе знае како да преговара околу компетитивните цени затоа што ќе има познавања во која моментална ситуација се наоѓа пазарот.

9. Ќе биде способен да креира соодветен и реален буџет за обука.

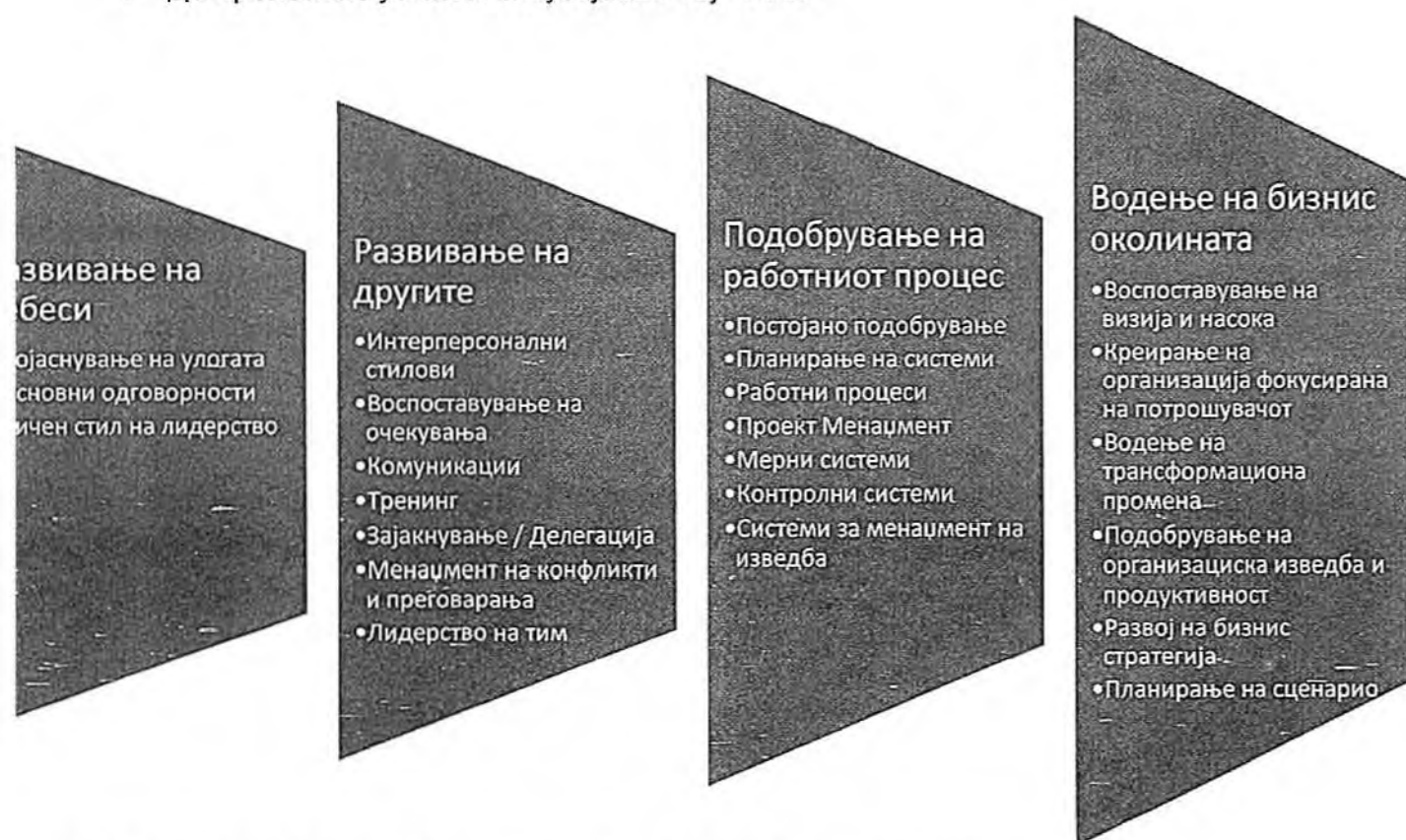
10. Самиот лидер ќе се чувствува посамоуверен и покомпетентен во светот на обуката.

Ситуации во кои што е неопходно лидерот да спроведе соодветна обука:

1. Кога има нов вработен.
2. Кога вработениот е преместен на нова позиција.
3. Кога постои некаков проблем во изведбата.
4. Кога обуката е дел од планот на вработениот за негов индивидуален развој.
5. Кога некоја голема промена се случува во организацијата.
6. Кога постојат нови продукти, процеси или процедури.
7. Кога самиот вработен бара обука.

Од друга страна, лидерот е тој кој треба да биде обучуван и надградуван за правилно да го предводи и менаџира својот тим. Менаџерот може да научи како ефективно да го предводи својот тим фокусирајќи се на развој на лидерство. Постојат корпоративни програми за обука кои ќе го научат менаџерот како да престане да управува, а да почне да води, и како резултат на тоа, да го направат истиот клучен елемент за понатамошен развој на компанијата. Инвестицијата во обука за лидерство помага да се изгради основата за менаџирање на тимот, којашто му обезбедува посветла понатамошна кариера на менаџерот. Обуката за лидерство го учи менаџерот:

- Да гради ефективни техники за тренинг
- Да управува со анализа на проблемите и донесување на одлуките
- Ефективно да комуницира за време на промена
- Да ги зајакне способностите за слушање
- Да препознае успех и ентузијазам кај тимот



Графикон бр. 4: Чекори на процес на обука за лидерство на менаџерот.

Обука на вработени:

- Воспоставување на стабилни односи во организацијата (Курсеви за фондација);
- Програми за добивање на сертификација;
- Програми за одржување на обука;
- Развој на интерперсонални вештини за ефикасност – Водат кон поголема продуктивност и ефективност на тимот подобрувајќи ги релационите вештини;
- Обука за процес на управување и мерни системи (за раководители, менаџери и надредени);
- Илустриран приказ за решавање на проблемите (со акцент на соработка, решавање на проблемот и резолуција);
- Обука за процес на продажба – обука на продажната сила како да изврши продажба и да стекне лојалност од страна на купувачот;
- Соработка за организација на трудот – со акцент на тоа да се изгради доверба меѓу синдикатот и претставници на менаџментот;
- Програма за менторство на вработените – Ги учи менторот и вработениот да работат заедно за да постигнат заеднички професионален развој.

Обука на лидери:

- Програма за фондација на лидери, односно за развој на менаџери и надредени;
- Академија за лидерство – за развој на извршни директори и стекнување на лидерски вештини;
- Стратегиско планирање на објективи за извршни директори и менаџери;
- Градење на култура на работење – ставање акцент на градење на доверба во организацијата и меѓу членовите на тимот;
- Програма за управување со работните односи во организацијата – со акцент на релациони вештини и доверба, потребни за да се зголеми ефективноста на комуникацијата во организацијата и да се надминат очекувањата;
- Програма за менторство на вработените – Ги учи менторот и вработениот да работат заедно за заеднички професионален развој.

6. Корпоративно управување со банките

Банката воспоставува транспарентен и разбирлив систем на управување кој го зголемува нивото на доверба како на домашните, така и на странските инвеститори и на вработените. Корпоративно управување во банките го претставува начинот на кој се воспоставува рамнотежа на интересите на различните субјекти во една банка. Со добро воспоставен систем на корпоративно управување се обезбедува хармонија на односите меѓу сите страни што имаат било каков интерес поврзан со банката.

Корпоративното управување се однесува на општото управување со банката, односно на заемни односи меѓу акционерите, Надзорниот Одбор, Управниот Одбор, што подразбира задоволување на потребите на сите заинтересирани субјекти: депоненти, доверители на банката, инвеститори,

регулаторните и супервизорските органи, агенциите за кредитен рејтинг, Фондот за осигурување на депозити, друштвата за ревизија, работодавачи, кредитори, должници, други клиенти, партнери, соработници, банкарска регулатива и агенции за надзор, владини органи и јавни органи.

Корпоративното управување со една банка опфаќа:

- Дефинирање на стратегиските цели на банката и ефективен систем на управување;
- Создавање на стимулација за работа за да можат органите на управување и вработените на Банката да ги спроведат сите неопходни дејствија во насока на постигнување на стратегиските цели на Банката;
- Постигнување на баланс на интереси помеѓу заинтересираните лица, членовите на Надзорниот Одбор и Управниот Одбор, и другите заинтересирани лица;
- Усогласеност со македонските закони, Статутот на банката, Етичкиот кодекс и интерните документи.

Корпоративното управување е важно за банката бидејќи обезбедува основа за контрола на деловното работење. Доброто корпоративно управување помага да се заштитат интересите на акционерите, доверителите и другите заинтересирани лица.

6.1 Поим и дефиниции за корпоративно управување на банките

Корпоративното управување на банката е насочено кон одржување рамнотежа меѓу целите на поединецот и целите на заедницата. Рамката на корпоративно управување треба да обезбеди ефикасно користење на ресурсите со истовремено инсистирање на одговорност од страна на оние кои управуваат со ресурсите. Целта е интересите на поединците, корпорациите и општеството што повеќе да се доближат.²¹

Корпоративното управување на банките претставува склоп од правни, културни и институционални активности кои точно одредуваат што ќе се работат јавните корпорации, од кого ќе бидат контролирани, како ќе биде извршувана таа контрола и како ќе се распределуваат ризиците и профитите од активностите што корпорациите ги презеле.²²

Корпоративното управување во Банката претставува збир од заемни односи меѓу Управниот Одбор, Надзорниот Одбор, другите лица со посебни права и одговорности кои извршуваат раководна функција во Банката,

²¹ Hopkins, M. (2007) "Corporate Social Responsibility and International Development: Is business the solution?". Earthscan, London.

²² Blair, M. M. (2005) "Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the 21-st Century". Brookings, Washington, DC.

акционерите на Банката и останатите заинтересирани субјекти.²³ Тоа се заснова на принципите на одговорност, транспарентност и контрола во одлучувањето и во секојдневното работење и известувањето за состојбите во компанијата. Во насока на ефикасно управување, Банката определува и Стратегија, која претставува основен водич за развој и претставува ефикасно мерило за успешноста на банката.

Ако се направи синтеза на аспектите кои ги опфаќа корпоративното управување на банките, може да се изведе следнава дефиниција за корпоративно управување со банките: Добро корпоративно управување на банките е она во кое е воспоставен успешен систем на цели, донесување одлуки и соодветно следење на степенот на извршување на одлуките и исполнување на целите на банката. Со изградена структура на процедури, односи и процеси, банката може успешно да се соочи со промените во околината и да ги заштити притоа интересите на сите засегнати групи: акционери, надзорен одбор, управен одбор, менаџери, вработени, клиенти на банката, владата и општествената заедница.

6.2 Цел на системот на корпоративно управување во банките

Ефикасноста на корпоративното управување претставува клучен услов за одржувањето на успешната работа на банката на македонскиот пазар, како и важноста од спроведување на високи стандарди за корпоративно управување и деловна етика за успешно извршување на нејзината работа. Исто така треба да се земе во предвид и одговорноста на банката кон заинтересираните лица, во насока на заштита на нивните интереси, и да се донесе Кодекс за корпоративно управување. Тој се изготвува за секоја банка, врз основа на барањата утврдени од Народната Банка на Република Македонија²⁴, Статутот на Банката и Етичкиот кодекс на Банката.

Банката еднаш годишно изготвува извештај за корпоративно управување кој е составен дел на годишниот извештај за работењето на банката. Извештајот за корпоративно управување содржи:

- Информации и податоци за составот и функционирањето на Надзорниот Одбор, Управниот Одбор и останатите органи на банката, информации за бројот и составот на сите органи на банката, постапка за именување и разрешување на членовите, нивните квалификации, критериумите за независност на членовите на Надзорниот Одбор и на Одборот за ревизија, постапки за дефинирање на материјалниот интерес и деловниот однос на банката, обврските и одговорностите на членовите

²³ [http://nibtb.com.mk/upload/pdf/New%20Folder\(2\)/T16%202015.pdf](http://nibtb.com.mk/upload/pdf/New%20Folder(2)/T16%202015.pdf)

²⁴ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o-IDn-6t0RUJ:www.capitalbank.com.mk/Upload%25CDokument%25C55909AMFriday,May8,201520%2520tocka%2520-%2520Kodeks%2520za%2520korporativno%2520upravuvanje.doc+&cd=1&hl=en&ct=clnk>

на Надзорниот и на Управниот Одбор, дефинирање на функциите на членовите на Надзорниот одбор надвор од Банката и сл.;

- Информации и податоци за организациската структура на Банката, вклучувајќи ги и нејзините подружници;
- Информации и податоци за акционерска структура на Банката, назив на акционерите со квалификувано учество и нивното учество во вкупниот број акции и вкупниот број издадени акции со право на глас;
- Информации и податоци кои се поврзани со примената на Кодексот на корпоративно управување којшто е воспоставен во банката, како и објаснување на усогласеноста или причините за неусогласеност на корпоративното управување на Банката со одредени одредби или начела од Кодексот за корпоративно управување;
- Информации и податоци за политиката на банката за спречување на судир на интереси.

6.3 Развој на корпоративно управување на банките

Промовирањето и развојот на добра корпоративна управувачка практика на глобално ниво е еден од најголемите предизвици во услови на растечка конкуренција и на создавање ново подобро општество во 21 век. Корпоративното управување претставува атрибут на современата светска и националната економија. Корпоративното управување станува неминовно во услови кога постојат повеќе сопственици на капиталот, при што неопходно е објективно одвојување на сопственоста од управувањето. Како фактори што го иницирале процесот на корпоративно управување во компаниите може да се наведат следните:

- Развојот на пазарите на капитал;
- Јавноста на компаниите;
- Развојот на пазарната економија

Во банката се воспоставува и се обезбедува корпоративно управување преку:

- Јасна организациска структура на Банката со прецизно дефинирани права и одговорности на Надзорниот Одбор, Управниот Одбор и другите вработени во банката;
- Ефикасни процедури за идентификување, мерење, следење и контрола на ризиците на кои се изложува банката;
- Ефикасни механизми на внатрешна контрола и детални административни и сметководствени процедури;
- Транспарентност во работењето на банката во однос на сите заинтересирани субјекти, во согласност со прописите и со деловната политика на банката;

- Системи на надзор и контрола, воспоставени од страна на Надзорниот Одбор, контрола и следење на работењето од страна на Управниот Одбор, системи на внатрешна контрола, систем за интегрирано управување со ризиците, перманентна контрола на усогласеноста со прописите и независна внатрешна ревизија.

6.4 Принципи на корпоративно управување на банките

Принципите на корпоративно управување според Организацијата за економска соработка и развој (OECD) не се задолжителни, туку пред се претставуваат препораки за добри практики и насоки на имплементација, кои можат да бидат прилагодени на определени специфики на одделните земји и региони. Овие принципи треба да придонесат за подобрување и зајакнување на сите области кои се значајни за функционирање на една генерална рамка за добро корпоративно управување, и тоа пред се, прилагодување на правната рамка, зајакнување на институционалната рамка и ангажирање на човечки ресурси кои во своето работење ќе треба да се однесуваат според овие принципи. OECD дефинира шест основни принципи на корпоративно управување и тоа.²⁵

- Воспоставување на ефективна рамка за корпоративно управување
- Права на акционерите и клучни функции на сопствеништво
- Рамноправен третман на акционерите
- Улога на засегнати лица
- Објавување на податоци и транспарентност
- Одговорност на одборот на директори

Како принципи за корпоративно управување според Базелскиот комитет за банкарска супервизија се издвоени следниве:²⁶

- 1. Целокупна одговорност на Управниот Одбор** - Членовите на Управниот Одбор треба да бидат квалификувани за извршување на својата функција, да имаат разбирање за нивната улога во корпоративното управување на банките и да бидат способни да донесуваат одлуки во врска со работењето на банките. Тие се одговорни за имплементација на стратешките цели на банката, корпоративното управување, корпоративната култура и известување на Надзорниот Одбор за целокупната работа на банката. Управниот Одбор треба да ги одобри и да ги надгледува стратешките цели и корпоративни вредности на банката, одговорен е за клучните одлуки, интерната организација, корпоративната структура, управување со ризици и усогласеност на обврски.

²⁵ <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

²⁶ <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>

2. **Квалификации и состав на Управниот Одбор** – Членовите на Управниот Одбор треба да бидат квалификувани за нивната позиција, индивидуално и колективно и да ја разбираат својата кооперативна корпоративна улога. Управниот Одбор треба да воспостави и да имплементира линии на надлежности и одговорности во рамките на банката и да обезбеди соодветен надзор на работата на менаџментот.
3. **Структура и работни задачи на Управниот Одбор** – Управниот Одбор треба да ги дефинира соодветните корпоративни структури и неговите работни задачи, и да ја следи и контролира нивната ефективност. Управниот Одбор и менаџментот на банката треба ефикасно да ги имплементира резултатите и забелешките од работењето на внатрешната и надворешната ревизија и да воспостави ефикасно функционирање на интерните контролни системи. Управниот Одбор треба да ја познава структурата на функционирање на банката, вклучувајќи ја и структурата и правниот систем на групацијата и на членките на групацијата во чии рамки припаѓа банката.
4. **Повисоки раководства (Раководители на дирекции)** - Под раководство и надзор на одборот, раководните органи на банката треба да ги извршуваат и менаџираат банкарските активности согласно со бизнис стратегијата, ризиците на кои е изложена банката, поттикот и мотивацијата со надомест и различните политики одобрени од страна на Управниот Одбор.
5. **Корпоративно управување со група на структури** – Во една групна структура, Управниот Одбор на матичната компанија има целосна одговорност за целата група и е одговорен да обезбеди јасна рамка за корпоративно управување соодветна за структурата, бизнис стратегијата и ризиците на кои е изложена групата. Управниот Одбор и раководните органи на банката треба добро да ја познаваат нејзината организациска структура и ризиците на кои се изложува истата.
6. **Управување со ризици** – Банките треба да имаат воспоставено функција на ефективно управување со ризици, управувана од страна на Главен директор за ризици со соодветна репутација, неопходна независност, расположливост со извори и адекватен пристап кон Управниот Одбор.
7. **Идентификација на ризик, мониторинг и контрола** – Ризиците со кои се соочува банката треба да бидат идентификувани, надгледувани и контролирани на континуирана основа. Треба да постои одреден степен на софистицираност и професионалност при управување со ризиците во банката и интерната контролна инфраструктура, држејќи чекор со промените во профилот на ризици кои и се закануваат на банката и екстерните ризици од индустриска природа.
8. **Комуникација со ризикот** – Една ефективна корпоративна рамка на ризици со кои се соочува банката бара стабилна меѓусебна комуникација внатре во банката кога станува збор за ризик, од една страна меѓу

вработените во различните дирекции, и од друга страна при известување на Управниот Одбор и раководните органи на банката.

9. **Усогласеност** – Управниот Одбор на банката е одговорен да го надгледува управувањето и појавата на ризик од неусогласеност. Тој треба да ги одобри пристапот и политиките на банката за усогласеност, вклучувајќи го и воспоставувањето на функција на постојана согласност.
10. **Внатрешна ревизија** – Дирекцијата за внатрешна ревизија обезбедува независно осигурување пред Управниот Одбор, ги поддржува истиот и раководниот орган при промовирање на ефективен процес на корпоративно управување и долгорочна стабилност во банката. Дирекцијата за внатрешна ревизија треба да има јасен мандат, да одговара навремено пред Управниот Одбор, да биде независна од ревизорските активности и да располага со сопствени ставови, вештини, извори и авторитет во банката.
11. **Компензација (надоместок)** – Управниот Одбор (или комитетот кој е одговорен за утврдување на платите и на другите парични надоместоци) треба да обезбеди соодветен паричен надоместок за менаџментот на банката. Структурата на надоместоци во банката треба да биде ефективно усогласена со управувањето со ризици и треба да гарантира долгорочна стабилност на банката и соодветно преземање на ризикот.
12. **Обелоденување и транспарентност** – Со банката треба да се управува на транспарентен начин. Корпоративното управување со банката треба да биде адекватно транспарентно кон нејзините акционери, депоненти и други релевантни засегнати страни и учесници на пазарот.
13. **Улога на надзорните органи** – Надзорните органи во банката треба да го насочат и да го надгледуваат корпоративното управување, вклучувајќи низ него сеопфатни евалуации и регуларна интеракција со одборите на директори и раководните органи. Тие може да побараат подобрување и преземање на корективни активности доколку е потребно и треба да ги споделуваат информациите за корпоративното управување со другите надлежни органи.

Според повеќето Кодекси за корпоративно управување, кои ги имаат воспоставено банките во Република Македонија, како најважни принципи на корпоративно управување може да се издвојат следниве:

1. Принцип за гарантирање на правата и интересите на акционерите

Секој акционер, без оглед на видот и класата на акции со кои што располага, има право на учество во работата и дискусиите на Собранието на акционери на банката, да дава предлози и да поставува прашања на кои ќе добие соодветни одговори. Секој акционер, како сопственик на акции со право на глас, има право да учествува во донесувањето на одлуки на Собранието. Банката треба да им ги гарантира на сите нејзините акционери, мнозински и малцински, правата кои им следуваат со акциите, како што е предвидено со

законот и Статутот на Банката. Акционерите имаат право да добиваат од Управниот Одбор, редовни и навремени информации за активностите на Банката.

За гласање и донесување на одлуки се свикува седница на Собранието на акционери со тоа што се испраќа покана до сите акционери или пак се објавува јавен повик барем во еден дневен весник. Роковите на кои се свикуваат седниците на Собранието на акционери се дефинираат во Законот за трговски друштва. Постојат редовни и вонредни годишни седници на собранието на акционери.

2. Принцип на транспарентност на сопственичката структура

Согласно со законските одредби, банката е обврзана да доставува известувања и информации за секоја настаната промена во нејзината акционерска структура. Информациите кои се однесуваат на хартиите од вредност издадени од страна на банката, мора да бидат објавени, како на пример на веб страницата на банката или во процедурите на банката, утврдени со Закон. Објавувањето на информации дозволува проценка на степенот на контрола кој го имаат мнозинските акционери. Освен тоа, банката и нејзините акционери ќе обезбедат информации за нивната поврзаност со трети страни како што е предвидено со закон.

3. Принцип на општествена одговорност и развивање на партнерски односи со акционерите

Банката мора да ги поддржува принципите на корпоративната општествена одговорност и да ја прифати одговорноста за своите корпоративни активности кон акционерите, клиентите, деловните партнери, општеството и државата. Исто така, таа активно учествува во дискутирање на законските иницијативи кои имаат за цел да ја подобрат банкарската пракса, корпоративното управување и другите области на социјалниот живот и учествува во работата на финансиски организации, здруженија, асоцијации и други непрофитни институции.

Банката ги почитува основните принципи на заедничка јавна деловна одговорност, ја признава својата одговорност кон акционерите во смисла на нејзиното работење, кон клиентите во смисла на квалитетот на нејзините банкарски услуги, кон деловните партнери во смисла на спроведување на нејзините обврски и кон општеството и државата во смисла на почитување на поединците и нивните права и слободи, како и нејзиниот придонес кон развојот на македонската економија.

4. Принцип на ефикасно и ефективно корпоративно управување

Неопходно е банката да има долгорочна стратегија за ефикасно корпоративно управување. Надзорниот и Управниот Одбор се задолжени постојано да го следат остварувањето на оваа стратегија и доколку е потребно, да обезбедат подобрување на работењето во насока на остварување на целите поставени со веќе воспоставената стратегија. Општите акти на банката,

кои се донесуваат од страна на Надзорниот и Управниот Одбор, ги утврдуваат квалитативните и квантитативните индикатори за исполнувањето на целите на стратегијата. Може да се заклучи дека политиката на управување на Банката има за цел остварување на долгорочните стратешки цели, подобрување на индикаторите за финансиската ефективност и земање во предвид на активата на Банката.

Во банката се формира посебна организациона единица која се грижи за поддршка и организирање на активностите поврзани со корпоративното управување, организирање на состаноците на надзорните и управните органи и обезбедува правилна примена на законските прописи. Важен елемент од корпоративното управување е редовното донесување, преглед и одобрување на развојна стратегија, како и определување на приоритет на индивидуалните деловни линии и општите операции на Банката. Планирањето и управувањето со буџетот, како и мониторинг на буџетските остварувања и мерењето на учинокот на деловните линии, се користат исто така во ефективниот систем на управување.

5. Принцип за поделба на надлежности помеѓу управните, надзорните и останатите раководни органи на банката

Една банка треба да има јасно поставена организациска структура, во којашто ќе бидат прецизно дефинирани правата и одговорностите на надзорните, управните и останатите раководни органи, со цел успешно да се спроведе системот на корпоративното управување со банката.

Поделбата на одговорностите помеѓу раководните органи и утврдувањето на нивната надлежност се спроведува од страна на Управниот Одбор на банката. Согласно со законите, со Статутот на банката се определуваат права, обврски и процедури за избирање и дејствување на управните органи.

6. Принцип на редовна и ефикасна контрола и ревизија на работењето, финансиските и економските активности на Банката

Собранието на акционери избира Друштво за ревизија од редот на независните професионални ревизорски институции или од редовите на самото Собрание, кое ќе ги прегледува и потврдува годишните финансиски извештаи на банката. Понатаму, се формира Одбор за Ревизија, кој е задолжен за точноста и транспарентноста на објавените финансиски информации во сметководствените и финансиските извештаи на Надзорниот Одбор за работењето на банката.

Надзорниот Одбор на банката е одговорен за поставување на независна организациона единица за внатрешна ревизија, чија што основна задача ќе биде да обезбеди ефикасност и адекватност на системите за внатрешна ревизија и чии што вработени ќе извршуваат исклучиво работи од доменот на внатрешната ревизија. Службата за внатрешна ревизија ја проверува веродостојноста и точноста на финансиските и оперативни податоци, активностите на секој сектор поединечно и на имплементираниот систем за

внатрешна контрола и прави проценка на економичноста и ефикасноста при користење на ресурсите на Банката. Понатаму, доставува извештаи до Надзорниот Одбор и функционира согласно со годишниот план одобрен од страна на истиот.

Исто така, Надзорниот Одбор на банката е одговорен за управување со ризикот. Тој формира Одбор за управување со ризик кој донесува политики за управување со ризик, ја анализира ефективноста на постојните методи на утврдување, проценување и оптимизирање на изложеноста на ризик.

7. Принцип за почитување и спроведување на законските, етичките и моралните стандарди и практики

Банката е обврзана да ги извршува своите активности во согласност со законската регулатива, законските прописи и подзаконските акти кои го регулираат банкарското работење, како и согласно со принципите за корпоративната и деловната етика. Професионалните стандарди и корпоративните вредности на банката се одредуваат со воспоставување на етички кодекс, со цел да се зголеми угледот, профитабилноста, финансиската стабилност и ефикасноста на банката. Општите обврзувачки правила кои ги содржи кодексот се применуваат подеднакво кога станува збор за Надзорниот Одбор, Управниот Одбор, лицата со посебни права и одговорности и за сите останати вработени во Банката. Одредбите и правилата од етичкиот кодекс се земаат во предвид од страна на сите организациони делови на банката, при ракување со внатрешни документи или формализирање на односите со клиенти, соработници, деловни партнери, владини органи и други јавни власти.

8. Принцип на независност и објективност

Членовите на Надзорниот и Управниот Одбор, лицата со посебни права и одговорности и вработените во банката се должни сите свои одлуки да ги донесуваат објективно и независно. Сите вработени, при извршување на своите обврски, се должни да постапуваат со чесност, интегритет, да избегнуваат судир на интереси и интересите на банката да ги ставаат пред своите лични интереси. Овој принцип им забранува на сите вработени во банката примање на било какви подароци, надоместоци или други исплати, би биле несоодветни или неадекватни за работењето на банката. Претходно споменатиот етички кодекс на банката детално ја разработува темата на подароци и надоместоци.

9. Принцип на информирање и воспоставување на односи со јавноста

Банката ги објавува годишната сметка и финансиските извештаи по нивната ревизија и одобрување од страна на Собранието на акционери. Банката редовно и навремено обезбедува лесно достапни, целосни, релевантни, разбирливи и документирани информации во врска со нејзиното работење, кои се наменети за нејзините акционери, инвеститори и други заинтересирани субјекти. Таа во согласност со законот, ги објавува

информациите во однос на својата финансиска позиција, индикаторите за економски ефект, сопственичката структура и управувањето.

При објавувањето на банкарските информации, треба секогаш да се одржува разумна рамнотежа помеѓу потребата за транспарентност на информациите, комерцијалните интереси на банката и нејзината обврска за заштита на доверливите информации. При одредување и одлучување на тоа кои информации ќе бидат доставени или објавени понатаму, банката треба да обрне особено внимание на нејзината обврска за заштита на доверливи информации, информации кои претставуваат деловна тајна, ценовно чувствителни информации и слично. Постои Изјава за доверливост која ги регулира односите кои произлегуваат при добивање, генерирање и објавување на доверливи информации.

Банката располага со политики и процедури кои обезбедуваат минимизирање на можноста од појавување на конфликт на интереси и злоупотреба на внатрешни информации. Таа гарантира дека согласно со договорите за вработување и описот на работните задачи, вработените ќе ја чуваат доверливоста на деловните и банкарските трансакции.

Вработените во банката треба да се карактеризираат со расположливост, целосна достапност, ефикасност, ефективност, точност и љубезност кога станува збор за односи со јавноста. Тие треба јасно да ги дефинираат информациите кои и ги даваат на јавноста, како и причините кога не можат да дадат или објават одредени информации. Вработените во банката не смеат да и доставуваат неофицијални податоци и информации на јавноста пред да добијат претходно одобрување за тоа. Комуникациите на вработените со јавноста и со медиумите кои ја засегаат банката мора да бидат претходно одобрени од страна на Управниот Одбор.

10. Принцип за заштита на доверливи информации и лични податоци

Вработените во Банката се обврзани да ги чуваат како доверливи сите информации кои ги стекнале при извршување на своите работни обврски. Доверливите информации може да бидат соопштени или објавени само во случај кој би бил предвиден со закон. Вработените во текот на своето работење имаат пристап до лични податоци на граѓаните и при тоа се обврзани да ги почитуваат принципите наведени во Законот за заштита на личните податоци при обработката или процесирање на истите.

11. Принцип за одговорност, лојалност, тимска работа и посветеност на вработените

Банката од своите вработени бара ефективно, ефикасно и навремено извршување на своите работни задачи, трудољубивост, посветеност, исполнување на обврските и задолженијата и целосно вложување на знаењето и искуството со коешто располагаат. Тие треба да бидат секогаш внимателни при исполнување на своите работни односи и да го вложат својот максимум за за го одржат или подобрат имиџот на банката. Вработените треба да ја

оправдаат и секогаш да се обидуваат да ја надоградат довербата, којашто банката ја има во нив.

Лојалноста на добрите вработени и помага на банката да расте и да напредува и ги намалува нејзините трошоци за вработување на нови луѓе и нивна обука. Лојалните вработени ги извршуваат своите работни задачи согласно со прописите, регулативите и внатрешните акти донесени од страна на банката и воспоставуваат комуникација на високо ниво со своите претпоставени и со своите соработници. Од друга страна, раководителите и вработените со посебни права имаат одговорност и должни се постојано да ги информираат своите подредени за своето работење и донесени одлуки, било да е тоа на усен или писмен начин.

12. Принцип на избегнување на потенцијален конфликт при судир на интереси и ставање на интересите на банката пред личните интереси на вработениот

Еден од најзначајните судири на интереси до кои може да дојде е кога личниот интерес на лицата со посебни права и одговорности е спротивен на неговите официјални работни обврски кон банката. Слични конфликти може да избијат доколку дојде до судир на интересите на вработените со оние на банката, интересите на вработените и интересите на нивните надлежни, разлики во личните интереси на соработниците засебно итн.

Кога се доведуваат во прашање материјалните, деловните и семејните интереси на вработените или лицата со посебни права и одговорности при донесување на одлуки, склучување на договори или вршење на други работни задачи и деловни активности, тогаш можеме да кажеме дека доаѓа до судир на интереси и потенцијален конфликт. Управните, надзорните и раководните лица имаат должност писмено да даваат изјава на секои шест месеци дали постои или не постои судир на нивните лични интереси и деловните активности на банката. Истото важи и за вработените во банката, кои се водат како подредени под веќе споменатите лица со посебни права и одговорности. Ако постои било каков судир на интереси треба да се даде писмена изјава пред работна активност на банката и одржување на состаник за било каква деловна активност. Истата треба да биде доставена до надзорните и управните органи на банката и во неа треба да биде наведена основната причина заради којашто дошло до судир на личните интереси и интересот на банката. Доколку дојде до ваков конфликт, вработениот чии лични интереси се засегнати и спротивни на оние на банката не треба да биде присутен при деловните активности, склучувањето на договори или пак донесувањето на било каква одлука во банката.

Доколку било кое од погоре наведените лица не поднесат изјава при судир на интереси, НБРМ и трето лице кое го застапува надлежниот суд, во согласност со законските акти, може да бара поништување на правната работа. Објавувањето на надворешни информации и судирот на интереси детално се опишани во Етичкиот кодекс на секоја банка.

7. Меѓународна Финансиска Корпорација (ИФЦ) во поглед на засилување на корпоративното управување во Македонија

Меѓународната Финансиска Корпорација (ИФЦ) го започна овој проект на засилување на корпоративното управување во Македонија во 2006 година. Целта на Проектот на ИФЦ беше да им се помогне на компаниите, како и на регулаторните институции и само-регулирачките организации во Албанија, Босна и Херцеговина, Македонија, Србија и Црна Гора (и од 2010, Косово), да ги подобрат стандардите и практиките на корпоративно управување. Нивната работа се базира на четири столбови: поддршка во развојот на квалитетна рамка за корпоративно управување, базирана на соодветни закони, регулатива и меѓународни стандарди, и соработка со соодветни тела во оваа насока; соработка со академските институции за вклучување на корпоративното управување во нивните курикулуми, било како дел од специјалистички курсеви, или пак како дел на последипломски или додипломски студии; зголемување на вкупната свесност за корпоративното управување во македонската бизнис заедница, и на генералната јавност, преку соодветни работилници, обуки и публикации; и преку поддршка на конкретни компании да ги инкорпорираат, следат и имплементираат добрите практики на корпоративно управување во нивната работа и структура, со цел да им помогнеме на овие компании да ги подобрат своите перформанси, ефикасност и можноста да пристапат до капитал.

Во Македонија се поставени здрави основи за понатамошен траен развој на одржлива култура на корпоративно управување, на компаниско и на институционално ниво. Со цврсто вградените стандарди за корпоративно управување во домашната правна рамка и усвојувањето на национален Кодекс за корпоративно управување, од страна на Македонската берза во 2006 година, во последниве три години ИФЦ претежно ја фокусира работата на практична имплементација на овие стандарди. Преку изградба на силни партнерства (вклучително и со Институтот на директори – Македонија), преку развој на различни алатки кои послужаја како основа за организирање на преку 100 обуки, вклучително и развојот на две Матрици за корпоративно управување за брзо и ефективно скенирање на практиките на корпоративно управување во компаниите. ИФЦ исто така издаде и серија на прирачници и разви различни веб-решенија.

Еден од најсилните ефекти на трансформација на пазарот во Македонија беше основањето на Институтот на директори – Македонија, кој е еден од клучните партнери на ИФЦ, како единствена организација од ваков вид во регионот. Овој Институт активно ја презеде улогата на дисеминатор на добрите практики на корпоративно управување. ИФЦ и Институтот спроведоа значителен број на заеднички активности за промовирање на корпоративното управување во земјата, со значителен финален ефект.

II. Методологија на истражувањето

1. Предмет на истражувањето

Предмет на овој проект е обуката и развојот на лидерските вештини и способности на менаџерите во функција на корпоративното управување во банкарскиот сектор во Република Македонија.

Проблемот е од сложена природа и опфаќа низа појави кои се случуваат при менаџирањето и корпоративното управување со банките.

Имено, во ова истражување ќе се испитува:

- Потребата од лидерски вештини и способности на менаџерите за корпоративно управување со банките
- Национални обуки во Македонија
- Интернационални обуки (3): Обука од страна на Интернационалниот Монетарен Фонд (*IMF – International Monetary Fund*); Семинар на Институтот за Интернационално банкарство и финансии (*IBFI – International banking and finance Institute*); Центар за изучување на централно банкарство (*CCBS - Center for Central Banking Studies*)

Со ова истражување ќе се утврди фактичката состојба за менаџирањето и корпоративното управување со банките, потребата од лидерски вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор и обуките кои треба да се спроведат за успешно раковоство.

2. Цел и карактер на истражувањето

Основната цел на ова истражување е да се испита и анализира до кој степен е спроведена потребната обука за развој на лидерските вештини и корпоративно управување во банкарскиот сектор.

Оваа анализа ќе допринесе за подобрување на обуката за развој на лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор, односно подобрување на состојбата при менаџирање и корпоративно раководење со банките. Ова воедно би значело и унапредување и развој на банките во целост.

Со истражувањето ќе се утврди фактичката состојба за менаџирањето и корпоративното управување со банките, потребата за почитување на принципите за корпоративно управување во банките и обуката која треба да се спроведе во критичните области со цел подобрување на состојбата.

Според карактерот истражувањето ќе биде евалуациско, индивидуално, квантитативно и дескриптивно.

3. Задачи на истражувањето

Задачи на ова истражување се:

- Да се утврди потребата од менаџмент и лидерско раководење при корпоративното управување со банките во Република Македонија;
- Да се утврди степенот на обука спроведена со цел да се развијат лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор;
- Да се испита степенот на почитување на принципите на корпоративното управување при менаџирање и раководење во банкарскиот сектор;
- Да се испитаат ставовите за почитување на принципите на корпоративното управување на менаџерите и управните органи во банкарскиот сектор;
- Да се испитаат ставовите за почитување на принципите на корпоративното управување на вработените во банкарскиот сектор;
- Да се испита дали клиентите имаат бенефит од спроведените обуки за менаџерите.

4. Хипотези

Општа хипотеза:

H_0 – Развојот на лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор се во функција на успешно корпоративно управување.

Посебни хипотези:

H_1 – Обуката спроведена за менаџерите во банкарскиот сектор е важна за развој на нивните лидерски вештини и способности.

H_2 – Доволно се почитуваат принципите на корпоративно управување при успешно раководење во банкарскиот сектор.

H_3 – Лидерските вештини и способности на менаџерите влијаат врз корпоративното управување со банката.

H_4 – Клиентите имаат бенефиции од обуката на менаџерите.

H_5 – Принципите на корпоративно управување се почитувани од страна на управните органи и вработените во банкарскиот сектор.

5. Варијабилни на истражувањето

Зависна варијабла: Спроведените потребни обуки за развој на лидерските вештини и корпоративно управување во банкарскиот сектор.

Независни варијабли: Работно искуство, стручна подготвеност, карактерни особини на менаџерите и членовите на раководниот орган, возраст, обука.

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Истражувањето ќе биде индивидуално, квантитативно, евалуациско и дескриптивно.

Истражувачки техники: анализа, корпоративно планирање, анкета, интервју, корелација.

Инструменти за истражување:

- Анализа на обуките за развој на лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор;
- Анкетни прашалници за членовите на Управниот Одбор на банката;
- Интервју со еден од генералните директори на Банката (поточно член на Управниот Одбор на Централна Кооперативна Банка);
- Анкетни прашалници за вработените и раководителите во банката.

6.1. Популација и примерок

Со оглед на тоа што истражувањето се однесува на менаџирањето, лидерството и корпоративното управување на банките, со него ќе биде опфатена следната популација:

- 5 члена на Управен Одбор од 5 различни банки на територијата на Р.Македонија (градот Скопје);
- 25 раководители од различни деловни сектори во банката;
- 100 вработени во Банката (Приближно по четворица од еден сектор).

Репрезентативниот примерок ќе биде опфатен од 5 различни банки на територијата на градот Скопје, односно Централна Кооперативна Банка АД Скопје, Комерцијална Банка АД Скопје, NLB Тутунска Банка, Охридска банка, Групација Сосиете Женерал (ОБСГ) и Стопанска Банка АД Скопје (членка на NBG групацијата).

На овој начин ќе се испитаат ставовите на горенаведените испитаници во однос на потребните лидерски вештини и способности при менаџерска позиција во една банка (како дел од Управен Одбор или раководење на одреден сектор); ставовите на вработените во однос на своите претпоставени и лидерските способности на истите; спроведената обука за развој на лидерските вештини и способности на менаџерите и можната потреба за надополнување на истата.

6.2. Мерни инструменти и методи

- **Генетичка – развојна метода**, каде што ќе биде употребена техника на анкетирање и како инструменти ќе бидат искористени прашалници во кои што ќе бидат искажани факти, ставови, мислења, интереси, судови и преференции на испитаниците;

- **Системски – структурна и функционална метода**, каде што ќе биде употребена техника на интервјуирање и како инструменти ќе бидат искористени интервјуа со врзана и слободна структура.

6.3. Статистичка обработка на податоци

Добиените податоци од анкета ќе се обработуваат со групирање и пребројување (со помош на Microsoft Office Excel програмот). Податоците ќе бидат компјутерски обработени и табеларно прикажани. Прво ќе се обработуваат поединечно за секоја анкета, па потоа ќе се направи компилација на резултатите.

6.4. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето ќе се спроведува во 5 банки на територија на Р. Македонија (градот Скопје). Истражувањето ќе се спроведува во рок од 3 месеца, период кој ги опфаќа Јануари, Февруари и Март 2016 година.

7. Анализа и интерпретација на резултатите од спроведеното истражување

Добиените резултати од спроведеното евалуациско истражување ќе бидат последователно интерпретирани според одговорите добиени од страна на одбраните испитаници во однос на анкетните листови и индивидуално спроведеното интервју наменето за Генералните Директори на петте банки, земени како репрезентативен примерок во ова истражување.

Интерпретацијата на резултатите ќе биде извршена со истиот редослед со кој беа спроведени анкетите и интервјуата, односно редоследно според техниките и инструментите на истражувањето. Репрезентативниот примерок, независните и зависните варијабли, анализата и интерпретацијата на добиените резултати ќе бидат прикажани, обработени и групирани табеларно и со помош на графикони.

7.1. Табеларни прикази на демографската структура на анкетираниите вработени во банкарскиот сектор

Спроведувајќи ги анкетните прашалници, беа опфатени вкупно 100 испитаници, вработени во банкарскиот сектор на Република Македонија. Согласно со потребите на ова истражување, со овие анкетни листови беа опфатени 5 различни банки на територијата на градот Скопје, односно Централна Кооперативна Банка АД Скопје, Комерцијална Банка АД Скопје, NLB Тутунска Банка, Охридска банка, Групација Сосиете Женерал (ОБСГ) и Стопанска Банка АД Скопје (членка на NBG групацијата). Исто така, беа анкетираны и вкупно 25 раководители на различни сектори и експозитури на погоре наведените банки. Дополнителни анкетни листови беа доставени до

еден член на Управниот Одбор на секоја од погоре наведените банки, односно 5 члена на Управниот Одбор во 5-те различни банки.

Табела бр.1: Пол на вработените во банките

Пол на вработените во банките	Број на испитаници	Процент на испитаници
Мажи	53	40,77%
Жени	77	59,23%
Вкупно	130	100%

Од табеларниот приказ може да се забележи дека жените со 59,23%, ги има во поголем број како вработени во банкарскиот сектор, земајќи го во предвид репрезентативниот примерок кој се испитува.

Табела бр.2: Националност на вработените во банките

Националност на вработените во банките	Број на испитаници	Процент на испитаници
Македонска	98	75,38%
Албанска	18	13,85%
Турска	9	6,92%
Друго	5	3,85%
Вкупно	130	100%

- Од 130 испитаници – вработени во банкарскиот сектор, може да се заклучи дека најголемиот број се со македонска националност, односно 98 лица, што претставува 75,38% од вкупниот број на испитаници.
- Од 130 испитаници – вработени во банкарскиот сектор, 18 лица се водат под албанска националност, кои претставуваат 13,85% од вкупниот број на испитаници.
- Од 130 испитаници – вработени во банкарскиот сектор, само 9 лица се со турска националност, претставувајќи 6,92% од репрезентативниот примерок.
- Од 130 испитаници – вработени во банкарскиот сектор, преостанатите 5 лица одговорија дека се водат под друга националност, претставувајќи 3,85% од вкупниот број на испитаници.

Табела бр.3: Ниво на образование на вработените во банкарскиот сектор

Степен на образование	Број на вработени	Процент
Осново	0	0
Средно	4	3,08%
Више	7	5,38%
Високо (дипломски студии)	84	64,61%
Постдипломски студии	29	22,31%

Докторски студии	6	4,62%
Вкупно	130	100%

Од табеларниот приказ може да се забележи дека најголем број од вработените во банкарскиот сектор се со високо образование, односно 84 лица од вкупниот број на испитаници, кои претставуваат 64,61% од репрезентативниот примерок. На второ место според застапеност се вработените кои имаат завршено постдипломски студии, кои се вкупно 29 лица, односно 22,31% од вкупниот број на испитаници. Многу мал број на вработени во банкарскиот сектор се со средно и више образование, односно 4 лица со средно и 7 лица со више образование, претставувајќи 3,08% и 5,38% од репрезентативниот примерок. Само 6 лица од испитаниците имаат завршено докторски студии, односно 4,62% од вкупно 130 испитаници.

Табела бр.4: Старосна структура на вработените во банкарскиот сектор

Возраст на вработениот во банкарскиот сектор	Број на вработени	Процент
До 30 години	28	21,54%
Од 31 до 40 години	46	35,38%
Од 41 до 50 години	39	30%
Над 50 години	17	13,08%
Вкупно	130	100%

Според возраста и старосната структура на вработените во банкарскиот сектор, најголем процент од нив припаѓаат во групата од 31 до 40 години, односно 35,28% или 46 лица. Веднаш после нив, се вработените кои припаѓаат на возрасната група од 41 до 50 години со 30% од репрезентативниот примерок, или вкупно 39 лица. Во помал број, во банките се вработени лица со возраст до 30 години, поточно 28 лица, или 21,54% од анкетираниите испитаници. Според изведената анкета, најмал е бројот на вработени кои припаѓаат на старосната група која надминува 50 години, односно 17 лица од вкупниот број на испитаници, претставувајќи 13,08% од примерокот.

Табела бр.5: Работен стаж на вработените во банкарскиот сектор

Работен стаж на вработениот во банкарскиот сектор	Број на вработени	Процент
До 5 години	21	16,15%
Од 5 до 10 години	47	36,16%
Од 10 до 20 години	49	37,69%
Над 20 години	13	10%
Вкупно	130	100%

Од анкетираниите вработени во банкарскиот сектор, најголемиот број се со работно искуство од 5 до 20 години, поточно 47 лица припаѓаат на групата од 5 до 10 години, а 49 лица на групата со работен стаж од 10 до 20 години, претставувајќи 36,16% и 37,69% од репрезентативниот примерок. 21 лице од анкетираниите испитаници се вработени во банкарскиот сектор помалку од 5 години, претставувајќи 16,15% и 13 лица, односно 10%, се со работен стаж подолг од 20 години.

Графикон број 5, кој е прикажан подолу, ни ги претставува мандатите на петте испитаници од различните банки кои беа анкетирани, односно нивните одговори на прашањето колку време ја имаат функцијата на член на Управен Одбор. Им беа дадени можни одговори до 20 години, но сите одговорија дека се управни лица во период кој опфаќа интервал до десет години.

Мандат на управните лица



Графикон бр.5: Времетраење на функцијата на управните лица (Мандат на членовите на Управниот Одбор на банката)

Членовите на Управниот Одбор на банката се одбираат од страна на нејзиниот Надзорен Одбор. Мандатот на членовите на Управниот Одбор трае четири години со право на повторно именување. После обработката на одговорите на анкетираниите управни лица, може да се заклучи дека тие често се повторно именувани како членови на Управниот Одбор на банката, по истекот на нивниот прв мандат од четири години.

Табела бр.6: Структура на вработените во банкарскиот сектор според нивната работна позиција

Сектори на банката	Број на вработени	Процент
Платен промет (Платни системи и операции)	32	24,62%
Кредитирање (Банкарски услуги на население)	36	27,69%

Служба за картично работење	23	17,69%
Дирекција за анализа и управување со кредитен ризик	19	14,62%
Дирекција за парични пазари и ликвидност	11	8,46%
Маркетинг и комуникации	9	6,92%
Вкупно	130	100%

Од приложениот табеларен приказ можеме да забележиме дека поголемиот дел од анкетираниите испитаници се вработени во дирекцијата за платни системи и операции, односно 24,52% и во дирекцијата за банкарски услуги на население, со 27,69%. 23 лица од анкетираниите вработени во банкарскиот сектор се со работна позиција во службата за картично работење, претставувајќи 17,69% од вкупниот број на испитаници. При спроведување на анкетата, 19 лица одговорија дека се вработени во дирекцијата за анализа и управување со кредитен ризик, односно 14,62% и 11 лица одговорија дека се вработени во дирекцијата за парични пазари и ликвидност. Најмал број од анкетираниите испитаници се наоѓаат со работна позиција во секторот за маркетинг и комуникации.

7.2. Презентација и анализа на резултатите добиени од анкетните листови за вработените и раководните лица во банката, односно репрезентативниот примерок од банкарскиот сектор

7.2.1. Потреба од лидерство и менаџерски способности

Табела бр.7: Ставови на управните органи, раководните органи и вработените во однос на потребата од лидерство и менаџерски способности кај управните органи

Ставови	Се согласуваат		Делумно се согласуваат		Не се согласуваат	
	Број	Процент	Број	Процент	Број	Процент
Менаџментот во банкарскиот сектор е важен за напредокот на банката.	94	72,31%	31	23,85%	5	3,84%
Лидерството и менаџментот се два поими, кои објаснуваат два различни концепти.	55	42,31%	58	44,62%	17	13,08%
За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде и добар лидер, и обратно.	34	26,16%	54	41,53%	42	32,31%
Обуката спроведена за менаџерите во банкарскиот сектор е доволна за развој на лидерските вештини и способности.	17	13,08%	39	30%	74	56,92%
Потребно е директорот да има лидерски способности.	126	96,92%	4	3,08%	0	0%

Вработените го почитуваат и ги следат одлуките на УО само доколку истиот успешно раководи со банката.	83	63,85%	25	19,23%	22	16,92%
Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџментот на банката.	18	13,85%	78	60%	34	26,15%
Усвојувањето на обуката е обврска и одговорност на лидерот.	58	44,62%	39	30%	33	25,38%
Клиентите имаат бенефиции/го чувствуваат бенефитот од обуките за лидерство и менаџмент.	71	54,62%	34	26,15%	25	19,23%

Со првиот став од табеларниот приказ може да се прикаже свеста на вработените во банкарскиот сектор за важноста на менаџментот во банкарското работење и понатамошниот напредок на банката. Истиот, во основа се однесува на општата хипотеза, која што тврди дека развојот на способностите на менаџерите е во функција на успешно корпоративно управување. Со првиот став од табеларниот приказ, **„Менаџментот во банкарскиот сектор е важен за напредокот на банката.“** се согласија во целост 94 лица од испитаниците, процентуално изразени како 72,31%, а делумно се согласија 31 испитаник, односно 23,75% од вкупниот број на анкетирани вработени. Менаџментот игра важна улога не само во банкарскиот сектор, туку во секоја организација. Способностите и знаењето на менаџерите се клучни во предводењето на една банка. Менаџерот треба да има знаење на секое поле од работата на банката и да ги предводи неговите вработени при различни потешки ситуации и компликации со кои би можеле да се соочат во текот на нивната работа.

Вториот став од табеларниот приказ исто така ја потврдува општата хипотеза, која во целост гласи: *Развојот на лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор се во функција на успешно корпоративно управување.* Со ова тврдење изнесено во табеларниот приказ, односно **„Лидерството и менаџментот се два поими, кои објаснуваат два различни концепти.“**, се обрнува внимание на лидерството и менаџментот како два различни поими и нивното заедничко влијание на успешното корпоративно управување. Од вкупниот број на анкетирани испитаници во банкарскиот сектор, 55 целосно се согласуваат со овој став, а 58 делумно, процентуално изразени како 42,31% и 44,62%. Само 13,08%, односно 17 испитаници не се согласуваат со ова тврдење, дека лидерството и менаџментот се два различни поими. Од претходно усвоените дефиниции, може со сигурност да се потврди овој став. Лидерите во една банка мора да прават разлика помеѓу водење на луѓе и управување со производство и трансакциони процеси. Овие две дисциплини, лидерството и менаџментот бараат две различни групи на надлежности. Лидерството бара посебни

вештини за градење на односи, додека менаџментот бара аналитички вештини и способности за решавање на проблеми. Луѓето многу често доаѓаат до забуна на овие способности и вештини, што води кон погрешни резултати. И менаџерите и лидерите мораат да бидат соодветно искоординирани и насочени, со цел организацијата да го искористи целосниот потенцијал.

При потенцирање на разликите помеѓу лидер и менаџер, во контекст на потврдување на општата хипотеза, наведен е третиот став во табеларниот приказ кој гласи: „**За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде и добар лидер, и обратно.**“, во однос на кој имаше поприлично поделено мислење помеѓу испитаниците. Најголемиот дел од анкетираниите вработени во банкарскиот сектор во Република Македонија делумно се согласија со претходно наведениот став, процентуално 41,53% или 54 испитаници. Дури 42 испитаници не се согласија со ова тврдење, претставувајќи 32,31% од репрезентативниот примерок, а 34 испитаници, односно 26,16% од анкетираниите вработени беа согласни. Може да се забележи дека разликата помеѓу вкупните броеви на испитаници со различно мислење е мала, а сепак најголемиот број се со неопределено мислење, односно делумна согласност. Сето ова ни укажува дека потребно е спроведување на дополнителна обука кај вработените и раководителите, која ќе ги појасни разликите помеѓу менаџерот и лидерот како поими и воедно ќе придонесе за развојот на лидерските вештини од една страна, и способностите на менаџерите од друга страна, во банкарскиот сектор. Потребен е повисок степен на обука спроведена во банките во Р.М. со цел повеќе да се развијат лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор. Со овој став ја потврдуваме важноста на обуката за менаџерите во банкарскиот сектор при развојот на нивните лидерски вештини и способности, која е искажана со првата дополнителна хипотеза.

Скоро сите вработени се согласија со ставот дека **Директорот е потребно да има лидерски способности**, односно 126 од вкупно 130 испитаници, кои претставуваат 96,92% од вкупниот број. Само четворица се изјаснија дека делумно се согласуваат, а тоа се 3,08% од вкупниот број на анкетирани вработени, додека немаше ниту еден негативен став кон ова тврдење. Целта беше да се утврди потребата од менаџмент и лидерско раководење при корпоративното управување со банките во Република Македонија. Денешната банкарска индустрија бара комплексна целина на банкарски вештини, лидерски способности и интерперсонални квалитети кај нејзините директори. Според одговорите на вработените и раководителите преку спроведените анкети и интервјуата со одреден број на членови на Управните Одбори во претходно наведените банки, можеме да издвоиме некои витални елементи кои треба да го засегаат еден директор: балансирање во однос на ризици, квалитет на средства, бескаматни приходи, адекватно ниво на сопствени средства, систем на внатрешна контрола, усогласеност на работење на банката со пропишани прописи и регулативи, сигурност на информативен

систем, деловна политика, развоен план на банката, унапредување на работењето на банката, купување и продавање на хартии од вредност итн.

Вработените ги почитуваат и ги следат одлуките на Управниот Одбор само доколку истиот успешно раководи со банката. Со ова тврдење се согласуваат дури 83 од вкупно 130 испитаници, застапувајќи 63,85% од репрезентативниот примерок. Помал дел од анкетираниите вработени, односно 25 испитаници или процентуално 19,23%, одговорија дека делумно се согласуваат со ова тврдење, а најмал број од нив, односно 22 испитаници не се согласија воопшто со овој став, претставувајќи само 16,92% од вработените во банките. Можеме да заклучиме дека вработените во банките, вклучително со раководниот кадат, сметаат дека успешното раководство на Управниот Одбор ќе стекне почит и послушност кај истите. Со значително поголемата согласност на испитаниците со овој став може да се согледа потребата од лидерските вештини и познавањето на менаџмент кај управните органи во банката. Овој став е повторно во корист на главната хипотеза на ова истражување. *(Развојот на лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор се во функција на корпоративно управување.)*

Седмото тврдење кое им беше приложено на испитаниците во склоп на ова прашање гласи **„Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџментот на банката“**. После обработката на нивните одговори може да се согледа дека најголемиот дел од нив имаат неопределено мислење. Дури 78 анкетирани вработени, односно 60%, делумно се согласија со претходно изнесениот став. Помал број од нив се изјаснија дека зголемувањето на ефикасноста и ефективноста на работата на банката не зависи само од менаџментот, односно 34 испитаници, претставувајќи 26,15% од вкупниот репрезентативен примерок се сигурни дека постојат и други фактори во однос на ова прашање. Најмал број, 18 анкетирани банкарски, или процентуално изразено 13,85% целосно се согласија со ова тврдење. Со тоа што најголем број од испитаниците имаат поделено мислење, може јасно да се согледа корпоративното управување. Од една страна потребни се професионализам, знаење и лидерски вештини кај менаџментот, а од друга страна кооперативност, тимска работа и послушност кај вработените, се со цел да се зголеми ефикасноста и ефективноста во работата на банката.

Осмиот став за кој требаше испитаниците да го дадат своето мислење гласи **„Усвојувањето на обуката е обврска и одговорност на лидерот“**. Скоро половина од анкетираниите испитаници, односно 44,62% или 58 поединци, целосно се согласија со ова тврдење. Голем процент имаа поделено мислење околу овој став, 30% од целокупниот репрезентативен примерок, односно 39 лица. 33 лица не мислат дека лидерот е одговорен и должен околу усвојувањето на обуката, претставувајќи 25,38%. Со оглед на тоа што само една четвртина од испитаниците се несогласни со ова тврдење, може да се

потврди првата посебна хипотеза, дека спроведената обука за управните и раководните лица во банкатрскиот сектор е важна за развој на нивните лидерски вештини и способности.

Последното тврдење од табеларниот приказ, кој главно се однесува на потребата од лидерство и менаџерски способности гласи „**Клиентите имаат бенефиции, односно го чувствуваат бенефитот од обуките за лидерство и менаџмент**“. Дури 71 од испитаниците се согласија со ова тврдење, односно 56,62%, што е повеќе од половина од репрезентативниот примерок. Делумно се согласија 34 анкетирани испитаници, претставувајќи 26,15% и 25 или 19,23% од анкетираниите вработени во банки изјавија дека не се согласуваат со погоре наведеното тврдење. Со оглед на тоа што повеќе од половина испитаници одговорија дека клиентите имаат бенефиции од обуката на менаџерите, може со сигурност да се потврди четвртата посебна хипотеза од ова истражување.

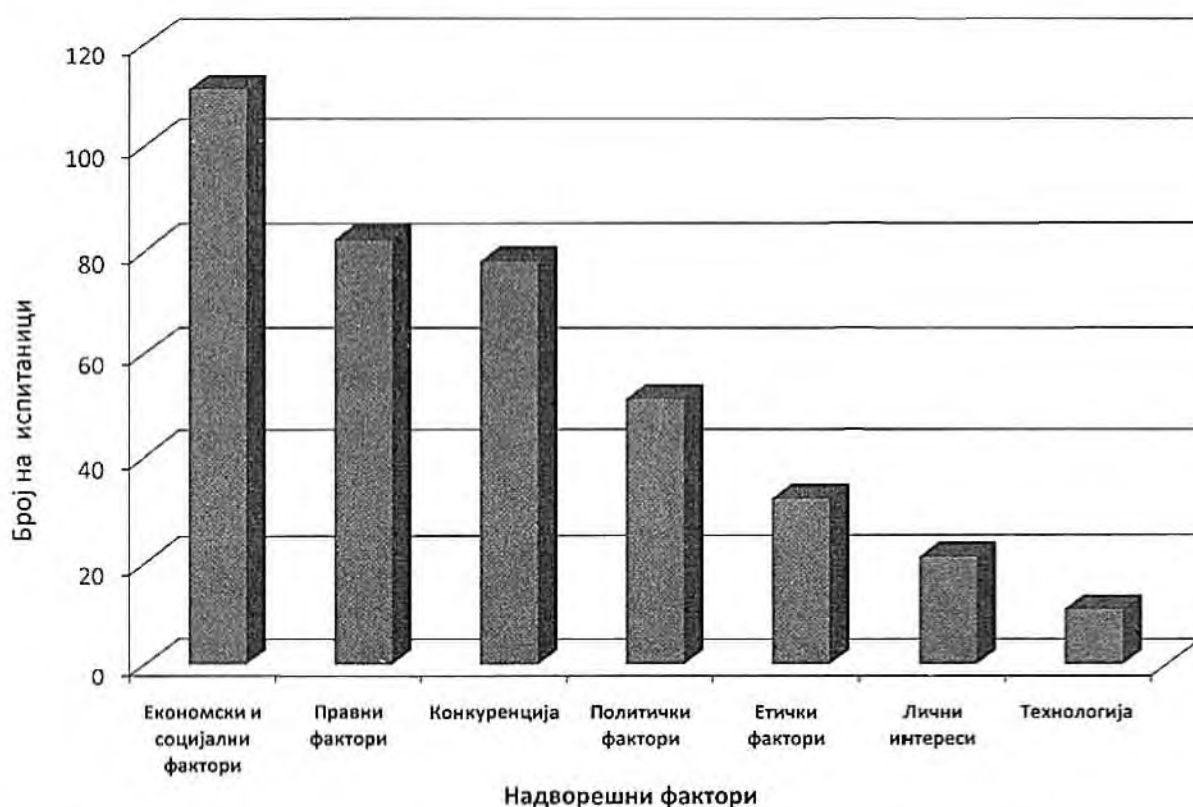
Следно во овој сектор, беше поставено прашањето дали постојат надворешни фактори кои влијаат врз развојот на менаџерските и лидерските способности кај генералниот директор во банкарскиот сектор.

Табела бр.8: Согласност на испитаниците со влијанието на надворешните фактори врз развојот на менаџерските и лидерските способности кај управните лица.

Постојат надворешни фактори кои влијаат врз развојот на менаџерските и лидерските способности кај генералниот директор во банката	Фреквенција	Процент
Да, постојат	118	90,77%
Можеби, не секогаш	12	9,23%
Не, не постојат	0	0%

Од табеларниот приказ со обработените одговори на анкетираниите испитаници може да се согледа дека дури 90,77% од нив, односно 118 вработени сметаат дека постојат надворешни фактори кои влијаат врз развојот на менаџерските и лидерските способности кај генералниот директор во банката. Истите тие испитаници кои позитивно одговорија на ова прашање, понатаму ги набројаа тие надворешни фактори. Редоследно според одговорите на испитаниците тие се: економски и социјални фактори, правни фактори, конкуренција, политика, етички фактори, лични интереси и технологија. Најзастапен одговор меѓу испитаниците беа економските и социјалните фактори, односно дури 111 од вкупно 130 испитаници го делат истото мислење. Економските и социјалните фактори се однесуваат на вредностите, ставовите и интересите на целната група на потрошувачи (клиенти), и нивната можност да си ги дозволат продуктите кои ги нуди банката. Веднаш после нив се правните фактори, според одговорите на 82 анкетирани испитаници, на четврто место се политичките фактори, според 51 вработен во банкарскиот сектор и петти одговор се етичките фактори, според 32 испитаници. Како една група, политичките,

етичките и правните фактори во основа се однесуваат на потребата на управните лица да ги почитуваат правните одредувања и да се водат според претходно воспоставени етички и политички ставови и стандарди. Помеѓу нив, како трет најважен и доста критичен надворешен фактор, се наоѓа конкуренцијата, застапена во 78 одговори на репрезентативниот примерок. Без разлика дали банката се соочува со неколку поголеми или поголем број на помали конкуренти, таа треба да изврши анализа на конкурентниот пазар и споредба на својата понуда со понудата на другите. Мал број на испитаници одговорија дека личните интереси може да влијаат на врз развојот на менаџерските способности на едно управно лице, поточно 21 лице. Најмал број од нив, односно 11, одговорија дека технологијата претставува надворешен фактор во банкарскиот сектор.



Графикон бр.6: Најчести надворешни фактори кои влијаат врз развојот на менаџерските и лидерските способности кај управните лица

Со цел да се потврди првата дополнителна хипотеза, *Обуката спроведена за менаџерите во банкарскиот сектор е важна за развој на нивните лидерски вештини и способности*, на петте управни лица кои беа анкетирани им беше поставено прашањето **„Дали сте присуствувале на обука која го потпомогнала развојот на Вашите лидерски способности?“**. Тројца од испитаниците одговорија дека присуствувале на таква обука во текот на минатата година. Двајца од управните лица на различни банки, одговорија дека ретко присуствуваат на обуки кои би ги потпомогнале нивните лидерски способности. Ниту еден менаџер на банка немаше одговорено дека не присуствувал или дека не се сеќава на обука за

развој на лидерските вештини. На прашањето „*Кога последен пат сте присуствувале на обука за менаџмент и лидерство?*“, тројца членови на Управниот Одбор на банката одговорија дека тоа било во текот на минатата година, согласно и со претходното прашање. Другите двајца одговорија дека присуствувале на обука за развој на нивните менаџерски и лидерски вештини пред повеќе од две години. Од овие одговори може да се согледа дека придадена е голема важност на обуките за развој на лидерските вештини и способности, без разлика дали постои недостаток на време или услови. Лидерот е тој кој треба да биде обучуван и надградуван за правилно да го предводи и менаџира својот тим. Менаџерот може да научи како ефективно да го предводи својот тим фокусирајќи се на развој на лидерство. Инвестицијата во обука за лидерство помага да се изгради основата за менаџирање на тимот, којашто му обезбедува посветла понатамошна кариера на менаџерот.

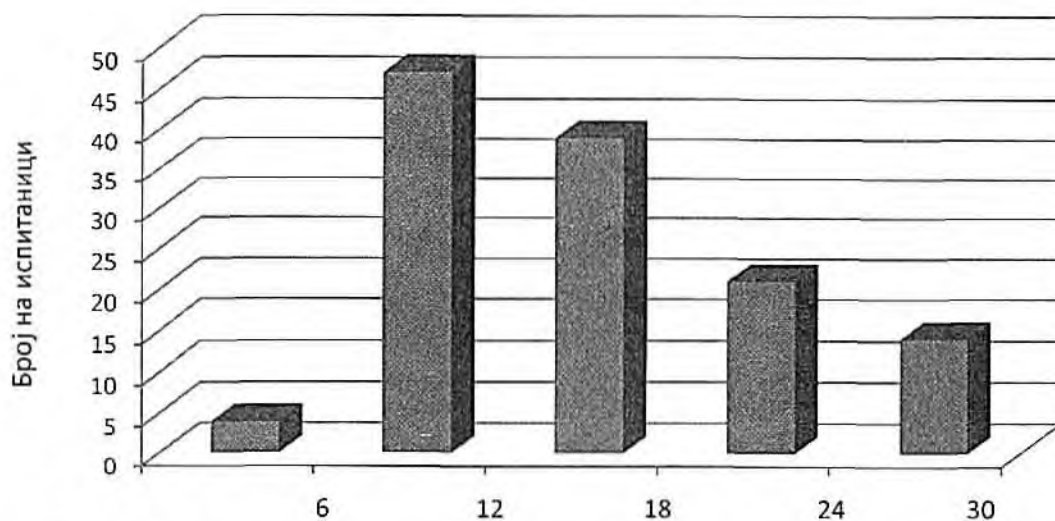
На дополнителното прашање на каква обука присуствувале управните лица, тие ги дадоа следните одговори:

- Програма за развој на менаџери во извршни директори и стекнување на лидерски вештини;
- Тимско работење, стекнување на меѓусебна доверба во организацијата и максимална соработка меѓу вработените со цел постигнување на подобри резултати;
- Обука за лидерство и менаџмент во банкарскиот сектор;
- Обуката на „Академик“ од областа на банкарството и осигурувањето („Најнови измени во Законот за банки“);
- Организација на работењето и унапредување на перформансите на организацијата на Академија за банкарство и информатичка технологија.

Со иста цел, на вработените и на раководните лица во банките им беше поставено прашањето „*Кога последен пат сте присуствувале на обука за вработени во банка?*“. Нивните одговори се прикажани во табеларниот приказ подолу:

Табела бр.9: Присуство на банкарските вработени на обуки за работа

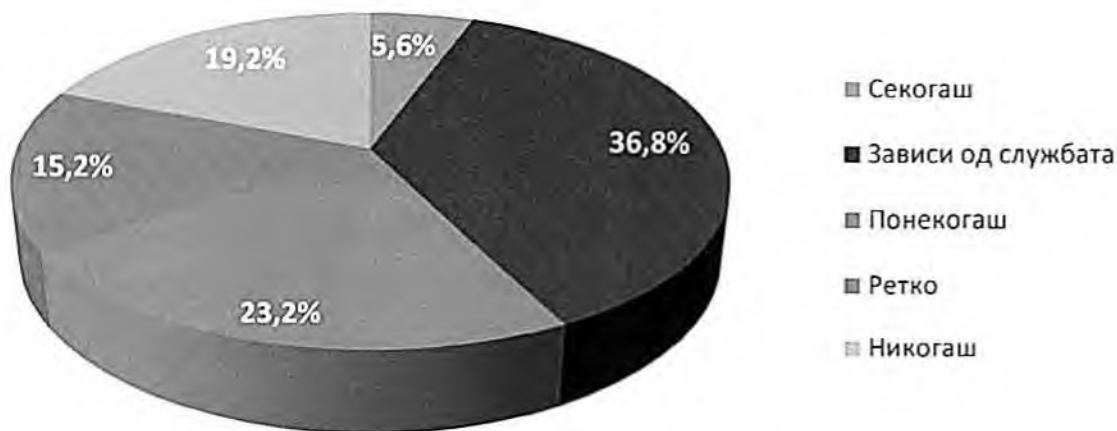
Последен пат кога испитаникот присуствувал на обука за вработени во банка	Фреквенција	Процент
Во текот на последните 6 месеци	4	3,2%
Во текот на минатата година	47	37,6%
Во текот на последните 2 години	39	31,2%
Пред повеќе од 2 години	21	16,8%
Не се сеќава	14	11,2%
Вкупно:	125	100%



Графикон бр.7: Присуство на банкарските вработени на обуки за работа во временски интервали од 6 месеци

Од приложените резултати може да се согледа дека најголем број од анкетираните вработени во банкарскиот сектор на Република Македонија посетуваат обуки на годишна база. 37,6% од испитаниците одговорија дека биле на обука за банкарско работење во текот на минатата година, а 31,2% од репрезентативниот примерок одговори дека бил во текот на последните две години. Само четворица од вкупниот број на испитаници посетиле обука во текот на последните шест месеци. Само 11,2% од испитаниците, односно 14 вработени изјавија дека не се сеќаваат кога била нивната последна обука, а 21 од нив, односно 16,8%, посетиле обука пред подолг период од две години. Најголем предизвик за менаџерите на човечки ресурси е да ги обучат вработените како да ги постигнат посакуваните резултати. Од погоре наведените одговори на вработените во банкарскиот сектор може да заклучиме дека редовно се одржуваат и посетуваат обуки, што е есенцијално за развој на банката на професионален план.

Дополнително, вработените кои беа земени како репрезентативен примерок го дадоа своето мислење во однос на тоа дали имаат одредени права при донесување на одлуки во банката. Нивните одговори се обработени во подолу прикажаниот графикон.



Графикон бр. 8: Право на учество на вработените при донесување на одлуки во банката.

Од погоре приложените одговори може да се согледа дека најголем број од испитаниците сметаат дека нивното право на учество при донесување на одлуки кои го засегаат работењето на банката во голема мера зависи од дирекцијата на која што припаѓа нивното работно место, процентуално претставувајќи 36,8%, или поточно 46 од вкупно 125 испитаници. Процентуално изразени, 23,2% од анкетираниите испитаници одговорија дека понекогаш го имаат тоа право на учество, а 15,2% одговорија дека ретко имаат право на учество. Само седум испитаници со сигурност одговорија дека се секогаш вклучени при донесувањето на одлуки во работењето на банката, додека 24 од нив одговорија дека никогаш го немаат тоа право. Банката обезбедува добро корпоративно управување преку дефинирање и имплементација на јасна организациска структура на банката, со прецизно дефинирани права и одговорности на членовите на надзорните органи, управните органи, раководителите и другите вработени во банката.

7.2.2. Корпоративно управување во банкарскиот сектор

Табела бр.10: Ставови на управните органи, раководните органи и вработените во однос на корпоративното управување во банкарскиот сектор

Ставови	Се согласуваат		Делумно се согласуваат		Не се согласуваат	
	Број	Процент	Број	Процент	Број	Процент
Почитувањето на принципите на корпоративно управување влијае врз работата и успехот на банката.	78	60%	52	40%	0	0%
Корпоративното управување им ја олеснува работата на менаџерите.	61	46,92%	44	33,85%	25	19,23%
Вработените имаат позитивни ставови кон корпоративното управување на банката.	63	48,46%	38	29,23%	29	22,31%
Генералните директори во банките во голема мера ги почитуваат принципите на корпоративното управување.	83	63,85%	47	36,15%	0	0%
Вработените во банките се задоволни од работата на генералните директори и раководителите.	67	51,54%	39	30%	24	18,46%
Генералниот директор донесува одлуки за работата на банката во договор со раководителите и вработените.	56	43,08%	48	36,92%	26	20%
Вработените ја почитуваат секоја одлука на Управниот Одбор.	106	81,54%	24	18,46%	0	0%
Потребни се лидерски способности и вештини кај менаџментот при корпоративно управување со банката.	102	78,46%	25	19,23%	3	2,31%

Во претходната табела се приложени резултатите по обработката на анкетните листови во однос на ставовите на испитаниците кон корпоративното управување на банката. Првично, може да се заклучи дека не постои ниту еден негативен одговор во однос на ставот: **„Почитувањето на принципите на корпоративно управување влијае врз работата и успехот на банката.“** Дури 78 испитаници изјавија дека потполно се согласни до ова тврдење, а тоа се 60% од репрезентативниот примерок, додека останатите 52 испитаници, односно останатите 40%, дека делумно се согласуваат. Целта е да се воспостави систем на корпоративно управување и контрола во банката, кој понатаму ќе создаде одржлива и долгорочна вредност на банката. Намената на овој корпоративен систем е да ги задоволи потребите на сите заинтересирани страни, чија добросостојба зависи од постигнатиот успех на банката. Се

воспоставува Кодекс на корпоративно управување во насока да го зголеми степенот на транспарентност за сите заинтересирани страни. Може да се потврди помошната хипотеза дека доволно се почитуваат принципите на корпоративното управување при успешно раководење во банкарскиот сектор.

Вториот став од ова прашање, за којшто се изјаснија испитаниците гласи: **„Корпоративното управување им ја олеснува работата на менаџерите“**. Целта е да се испита до кој степен се почитуваат принципите на корпоративно управување при менаџирање и раководење во банкарскиот сектор. Најголем број од анкетираниите испитаници одговорија дека се согласуваат со ова тврдење, односно 61 испитаник или 46,92%, 44 одговорија дека делумно се согласуваат, односно 33,85% и 25 од нив одговорија дека не се согласуваат со ова тврдење, односно останатите 19,23% од репрезентативниот примерок. Системот на корпоративно управување го подобрува менаџментот и контролата на работењето на банката преку наградување, видливо подобрени финансиски резултати и олеснет процес на донесување на одлуки. Менаџерите, раководителите, членовите на Управниот Одбор и акционерите од Собранието на банката носат поефикасни и поквалитетни одлуки, со поголем опсег на информации бидејќи со помош на системот на корпоративното управување јасно се распределени нивните улоги и права на донесување одлуки на секој од нив поединечно, додека процесите за комуникација се регулирани на ефективен начин. Тоа значително ја зголемува ефикасноста и ефективноста при извршување на сите работни активности на банката, што придонесува за зголемување на добивката и намалување на трошоците. Повторно можеме да се повикаме на втората посебна хипотеза, дека доволно се почитуваат принципите на корпоративно управување при успешно раководење во банкарскиот сектор.

Преку третиот став изнесен во погоре приложената табела треба да се разгледа претходно наведената задача на истражувањето, односно дали **„Вработените имаат позитивни ставови кон корпоративното управување на банката“**. Дури 63 испитаници, односно 48,46% од анкетираниите лица се согласија со тврдењето, 38 испитаници, или 29,23% од анкетираниите лица делумно се согласија со истото тврдење и останатите 29, или 22,31% анкетирани испитаници го обележаа негативно погоре наведениот став. Со добиените резултати од обработката на одговорите на репрезентативниот примерок може делумно да се потврди петтата посебна хипотеза, дека принципите на корпоративното управување се почитувани од страна на вработените во банкарскиот сектор. Системот на корпоративно управување воспоставува јасна организациска структура на банките со прецизно дефинирани права и одговорности на членовите на надзорните и управните органи и на другите вработени во банката. Во интерес на банката е вработените да бидат третирани на праведен начин, така што треба да се води политика на соодветно наградување на вработените и нивно заштитување во

текот на работните активности. Демократијата во односите со вработените е мошне важен елемент на доброто корпоративно управување.

Четвртото тврдење од ова табеларно прашање гласи: **„Генералните директори во банките во голема мера ги почитуваат принципите на корпоративното управување.“** Целта е да се испитаат ставовите на вработените и раководните органи во банката во однос на почитувањето на принципите на корпоративно управување од страна на менаџерите и управните органи. Најголемиот дел од испитаните банкарски работници се согласи во целост со овој став, односно 83 испитаници, поточно 63,85% од вкупно 130 испитаници, а останатите 47 лица, поточно останатите 36,15%, делумно се согласија со истиот став. Ниту еден од анкетираниите испитаници не го негираше претходно наведеното тврдење. Од приложените одговори со голема сигурност може да се потврди другиот дел од петтата помошна хипотеза, односно дека принципите на корпоративно управување се почитувани од страна на управните органи во банката. Управните лица треба да се однесуваат чесно кон акционерите и праведно кон вработените во банката. Нивните односи треба да се карактеризираат до добра граѓанска етика и почит кон законските прописи и акти. Менаџерите, кои се предводени од Надзорниот Одбор, се одговорни за секојдневното работење на банката и должни се да го информираат Собранието на акционери за секоја новонастаната состојба. Едни од најзначајните одговорности на менаџментот се стратешкото планирање, управување со ризиците со кои се соочува банката и финансиско известување. Членовите на Управниот и Надзорниот Одбор на банката ги надгледуваат резултатите од работата на менаџментот.

Петтото тврдење наведено во претходно прикажаната табела има за цел да потврди дека доволно се почитуваат принципите на корпоративното управување во банките во Р. Македонија, односно дека тоа резултира со задоволство во работата. Тоа гласи **„Вработените во банките се задоволни од работата на генералните директори и раководителите.“** и најголемиот број на испитаници се согласија со истото, односно 67 од вкупно 130, или поточно кажано 51,54%. Со помала застапеност, 39 испитаници одговорија дека нивната согласност со даденото тврдење е делумна, или точно 30% од репрезентативниот примерок, а 24 од нив не беа согласни со истото, односно останатите 18,46%. Развојот и успехот на една банка зависат од компетентноста и од квалитетот на вработените. Управните лица во банката имаат професионален однос кон вработените, споделуваат информации и знаење, активно ги слушаат нивните потреби и ја поддржуваат тимската работа. Голема важност е придадена на стекнувањето на почит и доверба кај вработените и им се дава шанса на сите вработени да придонесат во процесот на работа на банката со своите конструктивни идеи и мислења, притоа почитувајќи ги установените правилници и процедури.

Следно тврдење наведено во ова прашање е **„Генералниот директор донесува одлуки за работата на банката во договор со раководителите и вработените.“** околу коешто генерално постоеше согласност. Најголем број од испитаниците целосно се согласија со ова тврдење, пребројани како 56 позитивни одговори, или 43,08% од репрезентативниот примерок. Веднаш по нив, 48 испитаници, или процентуално 36,92% изјавија делумна согласност, а најмал број, односно 26 испитаници или 20% се изјаснија како несогласни со погоре наведеното тврдење. Со испитувањето на овој став може да се потврдат лидерските способности и вештини на менаџерите, кои влијаат врз корпоративното управување со банката. Доброто корпоративно управување во банката се заснова на принципите на транспарентност, пристрасност, ефикасност, навременост, целосност и точност на информациите на сите нивоа од менаџментот. Банките употребуваат управувачки практики засновани на интегритет, практики кои се во интерес на сите засегнати лица, вклучувајќи ги акционерите, вработени, клиентите, добавувачите, потенцијалните инвеститори и општествената средина во која банката ја извршува својата дејност.

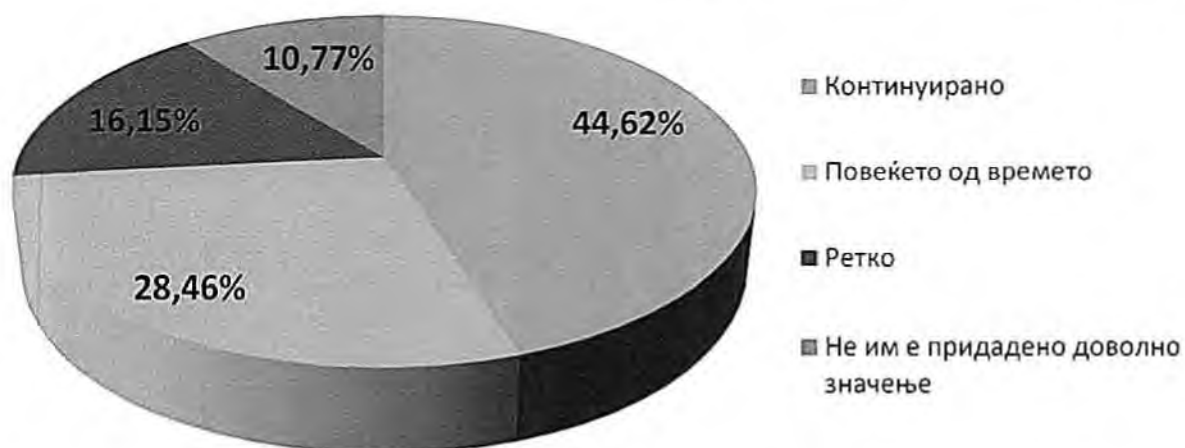
Следен став со којшто испитаниците требаше да се согласат или не е **„Вработените ја почитуваат секоја одлука на Управниот Одбор“**. Целта беше да се испита степенот на почитување на корпоративното управување од страна на вработените во банкарскиот сектор во корист на петтата помошна хипотеза. Со сигурност може да се каже дека одлуките на членовите на Управниот Одбор на банката се секогаш почитувани од страна на вработените бидејќи првично ниту еден од испитаниците не изјави несогласност со овој став. Дури 106 анкетирани банкарски работници одговорија дека потполно се согласуваат, а тоа се 81,54% од вкупниот број на испитаници, и останатите 24 дека делумно се согласуваат со овој став, односно останатите 18,46% од испитаниците.

„Потребни се лидерски способности и вештини кај менаџментот при корпоративно управување со банката.“ гласи последното тврдење од ова прашање. Целта е преку степенот на согласност од страна на испитаниците да се утврди потребата од менаџмент и лидерско раководење при корпоративното управување со банките во Република Македонија. Повторно најголем број од анкетираниите испитаници потполно се согласија со ова тврдење, односно 102 или процентуално 78,46%, 25 од нив, или процентуално 19,23%, изјавија дека делумно се согласуваат и само тројца испитаници беа несогласни со ова тврдење, односно само 2,31% од репрезентативниот примерок. Според одговорите на испитаниците може да се потврди третата посебна хипотеза од истражувањето, **„Лидерските вештини и способности на менаџерите влијаат врз корпоративното управување со банката.“**

Следно прашање кое во овој сектор им беше поставено на банкарските работници, раководителите и управните лица е во однос на тоа колку се почитуваат принципите на корпоративното управување од страна на членовите на Управниот одбор. Во подолу прикажаната табела и на неа соодветниот графикон може да се согледаат одговорите на испитаниците.

Табела бр.11: Степен на почитување на принципите на корпоративно управување од страна на управните лица.

Одговор на анкетираниите испитаници	Фреквенција	Процент
Континуирано	58	44,62%
Повеќето од времето	37	28,46%
Ретко	21	16,15%
Не им е придадено доволно значење	14	10,77%
Вкупно	130	100%



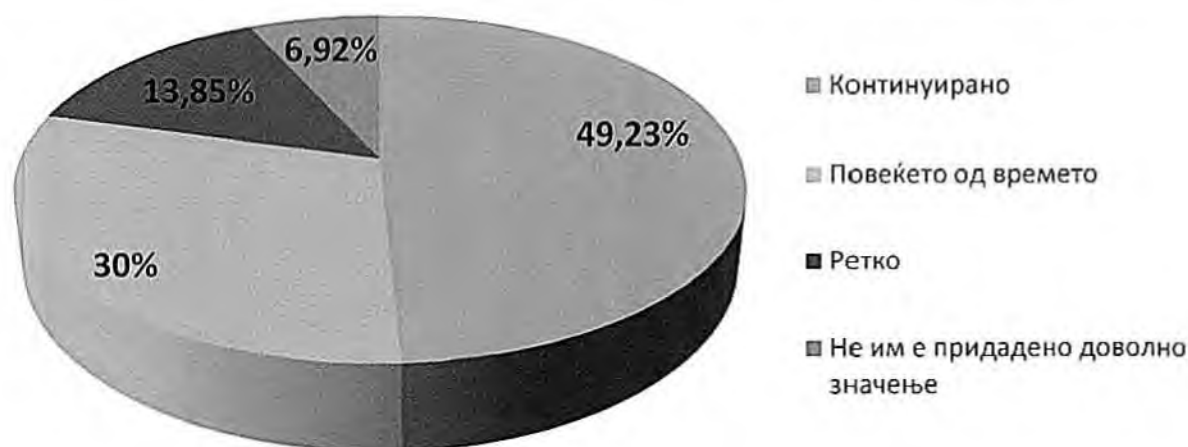
Графикон бр.9: Степен на почитување на принципите на корпоративно управување од страна на управните лица.

Од погоре приложените табела и графикон може да се согледа дека најголем број од испитаниците, односно 44,62% од вкупниот број сметаат дека управните лица континуирано ги почитуваат принципите на корпоративно управување во банкарскиот сектор. Втората поголема група на испитаници од 37 лица, претставувајќи 28,46% од репрезентативниот примерок одговори дека принципите на корпоративно управување се почитувани од страна на директорите повеќето од времето. Помал број на испитаници, поточно 21 од вкупно 130 одговорија дека сметаат дека членовите на Управниот Одбор ретко се водат според принципите на корпоративно управување, а само 10,77% од вкупниот број на испитаници одговорија дека не им е придадено доволно значење на овие принципи. Според одговорите на анкетираниите вработени во банкарскиот сектор на Р. Македонија може да се каже дека принципите на корпоративното управување се почитувани од страна на управните органи во банката.

Истото прашање им беше поставено на банкарските работници, раководителите и управните лица во однос на тоа колку се почитуваат принципите на корпоративното управување од страна на вработените во банките во Р. Македонија. Во подолу прикажаната табела и на неа соодветниот графикон може да се согледаат одговорите на испитаниците.

Табела бр.12: Степен на почитување на принципите на корпоративно управување од страна на вработените во банкарскиот сектор на Р. Македонија.

Одговор на анкетирани испитаници	Фреквенција	Процент
Континуирано	64	49,23%
Повеќето од времето	39	30%
Ретко	18	13,85%
Не им е придадено доволно значење	9	6,92%
Вкупно	130	100%



Графикон бр.10: Степен на почитување на принципите на корпоративно управување од страна на вработените во банкарскиот сектор на Р. Македонија.

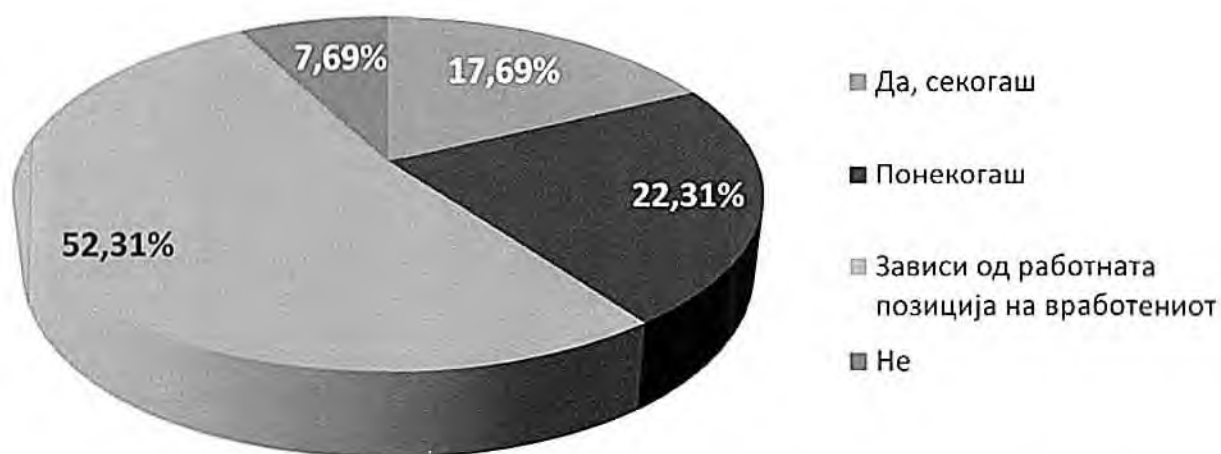
Од погоре приложените табела и графикон може да се согледа дека најголем број од испитаниците, односно 49,23% или 64 од вкупно 130 анкетирани лица, сметаат дека банкарските работници континуирано ги почитуваат принципите на корпоративно управување во банката. Втората поголема група на анкетирани испитаници од 39 лица, претставувајќи 30% од репрезентативниот примерок одговори дека принципите на корпоративно управување се почитувани од страна на вработените во банката повеќето од времето. Помал број на испитаници, поточно 18 од вкупно 130, претставувајќи 13,85%, одговорија дека сметаат дека банкарските работници ретко се водат според принципите на корпоративно управување, додека само 6,92% од вкупниот број на испитаници одговорија дека не им е придадено доволно значење на овие принципи. Според одговорите на анкетирани вработени во

банкарскиот сектор на Р. Македонија може да се каже дека принципите на корпоративното управување се почитувани од страна на вработените во банката и со ова во целост да се потврди петтата посебна хипотеза на ова истражување.

Понатаму во анкетните листови со цел да се испита дали се доволно почитувани принципите на корпоративно управување во банката и колку лидерските вештини и способности на управните лица се во функција на успешно корпоративно управување, на испитаниците им беше поставено следното прашање: „**Доколку вработените не се задоволни од работата на раководителите и постои непочитување на принципите на корпоративно управување, дали тие имаат право да реагираат кај Управниот Одбор?**“ Нивните одговори се обработени во подолу приложениот табеларен приказ и на него соодветниот графикон.

Табела бр.13: *Право на вработените да реагираат кај Управниот Одбор на банката доколку постои незадоволство од работата или непочитување на принципите на корпоративно управување*

Вработените имаат право да реагираат кај УО на банката доколку постои незадоволство од работата или непочитување на принципите на корпоративно управување	Фреквенција	Процент
Да, секогаш	23	17,69%
Понекогаш	29	22,31%
Зависи од работната позиција на вработениот	68	52,31%
Не	10	7,69%
Вкупно	130	100%



Графикон бр.11: *Право на вработените да реагираат кај Управниот Одбор на банката доколку постои незадоволство од работата или непочитување на принципите на корпоративно управување*

Од погоре обработените резултати може да се согледа дека повеќе од половина анкетирани испитаници го делат мислењето дека нивното право на реакција директно кај Управниот Одбор на банката, од било какво незадоволство или непочитување на принципи, зависи од работната позиција на којашто тие се наоѓаат. Дури 68 од вкупно 130 испитаници одговорија на овој начин, а тоа се 52,31% од целокупниот репрезентативен примерок. Вториот поголем дел од 29 испитаници смета дека банкарските работници понекогаш имаат право на пожалби кај УО на банката, процентуално претставени како 22,31%. Останатите одговорија на тој начин што 29 испитаници, или 17,69%, мислат дека секогаш вработениот го има ова право, а само 10 испитаници сметаат дека го нема, односно само 7,69%.

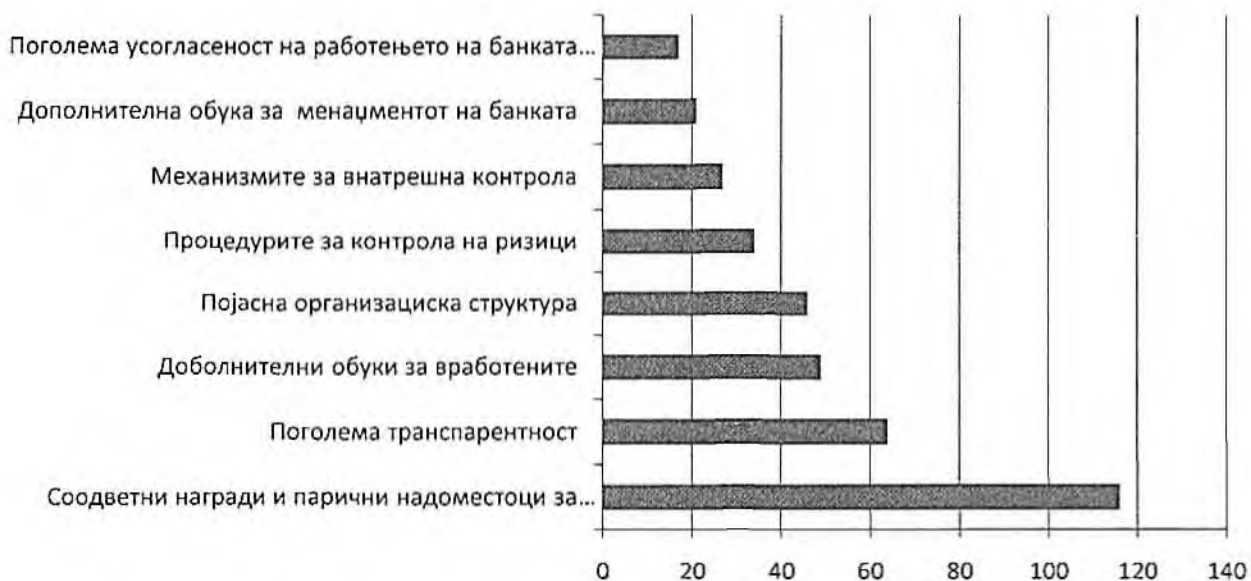
Раководителите на засебните сектори се одговорни за секојдневното работење на вработените кои се нивни подредени и должни се да го информираат Управниот Одбор за секоја нивна активност која влијае на работењето на банката. Улогата на Управниот Одбор пак, е да го надгледува работењето на раководителите и резултатите од нивните работни активности. Акционерите обично не се вклучени во секојдневното работење на банката, но тие се оние кои ги бираат управните лица во банката. Во интерес на банката е вработените да бидат третирани на праведен начин, со почит и разбирање. Исто така, банката треба да води политика на соодветно наградување на вработените и нивна заштита во текот и во врска со нивната работа. Демократијата во односите со вработените е мошне важен елемент на доброто корпоративно управување.

Следствено на сето ова, на банкарските работници и менаџери им беше поставено прашањето **„Што сметате дека треба да се промени при раководењето со банката, во којашто сте вработен/член на УО, за да се задоволат принципите на корпоративното управување?“**, при што ја имаа можноста да одберат повеќе од еден одговор. Нивните одговори се обработени во табелата под број 14 и графиконот под број 12, кои следуваат.

Табела бр.14 Работи кои вработените и управните лица на банките сметаат дека треба да се променат при раководење со банката со цел да се задоволат принципите на корпоративното управување

Промена која треба да се изврши според вработените/управните лица при раководењето со банката со цел задоволување на принципите на корпоративно управување	Фреквенција	Процент
Појасна организациска структура	46	35,38%
Процедурите за идентификување, мерење, следење и контрола на ризици	34	26,15%
Механизмите за внатрешна контрола	27	20,77%
Поголема транспарентност во банкарското работење	64	49,23%

Соодветни награди и парични надоместоци за вработените и менаџерите	116	89,23%
Дополнителна обука за развој на лидерските вештини и способности кај менаџментот на банката	21	16,15%
Доболнителни обуки за вработените во банката	49	37,69%
Поголема усогласеност на работењето на банката со правилата за корпоративно управување, етичкиот кодекс, политиките и процедурите на банката	17	13,08%



Графикон бр.12: Работи кои вработените и управните лица на банките сметаат дека треба да се променат при раководење со банката со цел да се задоволат принципите на корпоративното управување

Според приложените обработени податоци, може да се согледа дека најголем број од испитаниците, односно 116 од вкупно 130, сметаат дека има потреба да се зголемат наградите и паричните надоместоци за вработените, раководителите и менаџерите во банките. Може да се заклучи дека тие имаат потреба од дополнителна мотивација при извршување на своите работни активности. Половина од испитаниците би ја зголемиле транспарентноста во банкарското работење. Поточно кажано, тие сметаат дека е потребно обезбедување на повеќе податоци на јавноста за работењето на банката, податоци кои се однесуваат на акционерите, раководниот тим, финансиските активности и финансиските извештаи на банката. Во однос на обуката, 49 испитаници сметаат дека е потребна дополнителна обука за вработените, а само 21 одговорија дека недостасува дополнителна обука за развој на лидерските вештини и способности кај менаџментот на банката. 46 од 130 испитаници, претставувајќи 35,38% од репрезентативниот примерок, сметаат дека банката може да има појасна организациска структура, односно тие

сметаат дека може попрецизно да се одредат и дефинираат правата и одговорностите на управните лица и на останатите вработени во банката.

Табела бр.15: Ставови на управните органи, раководните органи и вработените во однос на корпоративното управување во банкарскиот сектор

Ставови	Се согласуваат		Делумно се согласуваат		Не се согласуваат	
	Број	Процент	Број	Процент	Број	Процент
Почитувањето на принципите на корпоративно управување е застапено во голема мера во банката.	82	63,08%	31	23,85%	17	13,07%
Управувањето од страна на директорот им ја олеснува работата на вработените.	77	59,23%	38	29,23%	15	11,54%
Вработените имаат позитивни ставови кон корпоративното управување во оваа банка.	78	60%	40	30,77%	12	9,23%
Управниот Одбор донесува одлуки за работата на банката во договор со вработените.	56	43,09%	47	36,17%	27	20,72%
Надворешните фактори во голема мера влијаат на принципите на корпоративно управување.	63	48,46%	49	37,69%	18	13,85%
Соработката на вработените зависи од поддршката на Управниот Одбор.	72	55,38%	35	26,93%	23	17,69%

Во погоре приложената табела се обработени дополнителни ставови на банкарските вработени, раководители на служби и управни лица во банката во однос на корпоративното управување во истата. Првиот став гласи: **„Почитувањето на принципите на корпоративно управување е застапено во голема мера во банката.“** Со истиот дури 82 или 63,08% од испитаниците потполно се согласија, додека 31 или 23,85% делумно се согласија. Само 17 или 13,07% изјавија согласност со даденото тврдење. Според ставовите на испитаниците во однос на ова тврдење, може да се потврди втората помошна хипотеза од ова истражување, односно дека доволно се почитуваат принципите на корпоративно управување при успешно раководење во банкарскиот сектор.

Во однос на второто тврдење од ова прашање, **„Управувањето од страна на директорот им ја олеснува работата на вработените.“**, повторно постоеше согласност во голема мера помеѓу испитаниците. Големата согласност којашто може да се согледа во одговорите на испитаниците, ја потврдува третата помошна ипотеза на истражувањето, односно дека постојат добри лидерски вештини и способности кај менаџерите кои влијаат врз корпоративното управување со банката. После обработката на анкетите и класификацијата на одговорите, 77 испитаници се изјаснија како согласни со овој став, односно 59,23% од репрезентативниот примерок, 38 од нив, или 29,23% како делумно согласни и само 15 испитаници, или 11,54% не се согласија со точноста на ова тврдење. Генералниот директор на банката, како

член на Управниот Одбор, може да им ја олесни работата на вработените со тоа што ќе биде добар ментор, ќе им даде повеќе слобода за докажување, ќе покаже интерес за успехот на неговите подредени, ќе биде продуктивен и фокусиран на резултатите од работата, преку добра комуникација, потпомагајќи го кариерниот развој на секој од вработените, имајќи конкретна визија и стратегија за развој.

Следното тврдење има за цел да ги испита ставовите на банкарските вработени во однос на тоа колку се почитуваат принципите на корпоративно управување во банката и гласи **„Вработените имаат позитивни ставови кон корпоративното управување во оваа банка.“** Дури 78 испитаници, или 60% од анкетираниите испитаници одговорија дека се согласуваат со даденото тврдење, 38 испитаници, или 29,23% дека делумно се согласуваат со истото и само 15, или 11,54% дека не се согласуваат. Преку видливата согласност може да се потврди дека принципите на корпоративно управување се почитувани од страна на вработените во банкарскиот сектор, со што се поддржува петтата посебна хипотеза поставена во ова истражување.

Следно тврдење кое има за цел да докаже дека доволно се почитуваат принципите на корпоративно управување при успешно раководење во банкарскиот сектор е следново **„Управниот Одбор донесува одлуки за работата на банката во договор со вработените.“** Во однос на истото, анкетираниите испитаници одговорија така што 56 потполно се согласија, односно 43,09%, 47 делумно се согласија, односно 36,17% и останатите 27 испитаници или 20,72% од репрезентативниот примерок не се согласија со тврдењето. Според одговорите и ставовите на анкетираниите испитаници во однос на ова тврдење, може да се согледа важноста на лидерските способности и вештини на менаџерите, кои влијаат врз корпоративното управување со банката. Како што беше претходно изнесено во истражувањето, доброто корпоративно управување во банката се заснова на принципите на транспарентност, пристрасност, ефикасност, навременост, целосност и точност на информациите на сите нивоа од менаџментот, односно кај сите управни органи. Банките се управувани врз основа на интегритет и практики кои се во интерес на сите засегнати лица, вклучувајќи ги акционерите, вработени, клиентите, добавувачите, потенцијалните инвеститори.

Со ставот **„Надворешните фактори во голема мера влијаат на принципите на корпоративно управување.“** повторно постоеше голема согласност, потполна и делумна, 63 испитаници потполно го поддржаа овој став, додека 49 делумно. Проценчуално изразено тоа се 48,46% и 37,69% од вкупниот број на анкетирани испитаници. Останатите 18 од репрезентативниот примерок изјавија дека не се согласуваат со овој став, застапувајќи 13,85% од вкупниот број на анкетирани банкари. Според претходно наведените одговори на анкетираниите испитаници, како позначајни надворешни фактори кои имаат влијание врз корпоративното управување со банката беа издвоени економските

и социјалните фактори, правните фактори, конкуренцијата, политички и етички фактори, личните интереси и тенологијата.

Последното тврдење кое претставува дел од ова прашање гласи дека „Соработката на вработените зависи од поддршката на Управниот Одбор.“, околу кое повторно може да се согледа согласноста која постои помеѓу вработените, раководителите и управните лица во банката. Најголем број од нив, поточно 72 испитаници, или 55,38% се согласија со тврдењето, потоа 35 од нив, или 26,93% делумно се согласија и останатите 23 од вкупно 130 испитаници, или 17,69% не се согласија со тврдењето. Дел од корпоративното управување со банката претставува и заемното дејство на вработените. Управните лица во банката препознаваат дела инвестирањето во квалификуван персонал претставува основа за долгорочен успех, односно воспоставува континуирана грижа за едукација на вработените, мотивација, социјална сигурност и невен личен напредок. Управниот Одбор на банката усвојува правила за наградување на вработените, со цел да ги поттикне истите да ги исполнуваат своите работни задачи и обврски достигнувајќи ги највисоките стандарди. Членовите на Управниот Одбор на банката го насочуваат своето внимание кон усовршување и зголемување на корпоративната култура.

7.2.3. Лидерството во функција на корпоративно управување со банките

Табела бр.16: Ставови на управните органи, раководните органи и вработените во однос на лидерските способности на членовите на Управниот Одбор на банката

Ставови	Се согласуваат		Делумно се согласуваат		Не се согласуваат	
	Број	Процент	Број	Процент	Број	Процент
Директорот како лидер позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при работењето.	54	41,54%	53	40,77%	23	17,69%
Директорот влијае на вработените мотивирајќи ги да ја завршат работата.	61	46,92%	48	36,93%	21	16,15%
Директорот го почитува мислењето на вработените.	49	37,69%	47	36,15%	34	26,16%
Директорот воспоставува меѓучовечки односи со вработените.	79	60,77%	38	29,23%	13	10%
Директорот воспоставува меѓучовечки односи со клиентите.	87	66,93%	36	27,69%	7	5,38%
Директорот темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор.	69	53,08%	41	31,54%	20	15,38%
Директорот отворено и формативно прашува, предизвикува и тестира претпоставки.	71	54,61%	42	32,31%	17	13,08%

Во овој дел од оперативното истражување приложена е табела каде што се обработени ставовите на анкетираниите испитаници во однос на лидерските способности и генерално лидерството во функција на корпоративното

управување со банките во Република Македонија. Сите седум тврдења се во корист на главната хипотеза на ова истражување, односно тврдат дека развојот на лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор се во функција на успешно корпоративно управување. Воедно, истите тврдења во однос на кои одговараа испитаниците ја засегаат и третата посебна хипотеза на истражувањето, дека лидерските вештини и способности на менаџерите влијаат врз корпоративното управување со банката.

Првиот став од погоре приложената табела во однос на кој изразуваат или не согласност испитаниците гласи: **„Директорот како лидер позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при работењето.“** Од вкупно 130 испитаници, 54 или 41,54% изјавија дека се согласуваат со ова тврдење, приближно исто толку, односно 53 испитаници, или 40,77% изјавија дека делумно се согласуваат и 23 од нив, или 17,69% не се согласија со позитивното влијание на директорот на мислењето и однесувањето на вработените при извршување на нивните работни обврски.

Како второ прашање во состав на оваа табела беше наведено следното: **„Директорот влијае на вработените мотивирајќи ги да ја завршат работата.“** Најголем број од анкетираниите испитаници одговорија позитивно, односно 61 или 46,92% од нив, одговорија дека директорот ги мотивира вработените при извршување на нивните работни обврски. Следно, 48 испитаници, или 36,93%, изјавија дека делумно се согласуваат со претодно наведеното тврдење, а преостанатите 21, претставувајќи 16,15% од репрезентативниот примерок, не се согласија со тврдењето.

Третиот став кој ги засега лидерските способности кај управното лице како дел од ова прашање гласи: **„Директорот го почитува мислењето на вработените.“** и околу истото постоеше поголема согласност меѓу испитаниците. Потполно се согласија дека директорот го почитува мислењето на вработените 49 испитаници, или 37,69%, а делумно се согласија 47 испитаници, или 36,15%. Дека не се согласуваат со ова тврдење изјавија 34 анкетирани лица, застапувајќи ги останатите 26,16% од репрезентативниот примерок.

Четвртиот и петтиот став од табеларниот приказ ги засегаат меѓучовечките односи кои ги воспоставува директорот со вработените од една страна, и со клиентите од друга страна. Во однос на двете тврдење, може да се согледа голем степен на согласност помеѓу испитаниците. Дури 79 испитаници, или 60,77% се согласија дека **директорот воспоставува меѓучовечки односи со вработените**, 38 или 29,23% делумно се согласија, а само 13 анкетирани испитаници, или 10% од репрезентативниот примерок не се согласија со ова тврдење. Слични се и резултатите од одговорите на испитаниците во однос на меѓучовечките односи на директорот со клиентите. Најголем број на испитаници, односно 87 или 66,93%, се согласија дека **директорот воспоставува меѓучовечки односи со клиентите**, 36

испитаници, или 27,69% делумно се согласија со ова тврдење и само 7 испитаници, односно останатите 5,38% од репрезентативниот примерок изразија несогласност со тврдењето. Воедно, може да се потврди четвртата посебна хипотеза од ова истражување, односно дека клиентите имаат бенефиции од обуката на менаџерите.

Шестиот став наведен во оваа табела гласи: **„Директорот темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор.“** Во однос на истиот испитаниците повторно одговараа со: се согласувам, делумно се согласувам и не се согласувам. После обработката на нивните одговори, согледавме дека повторно најголем број од нив беа согласни со ова тврдење, поточно 69 испитаници, или 53,08% од вкупниот број на анкетирани испитаници. Потоа, 41 изјавија дека делумно се согласуваат со ова тврдење, претставувајќи 31,54% од вкупниот број на анкетирани испитаници, а останатите 20 анкетирани лица, односно останатите 15,38% одговорија дека не се согласуваат со погоре споменатото тврдење.

Седмиот и последен став од ова прашање, во однос на којшто преку согласност го даваа своето мислење испитаниците, гласи: **„Директорот отворено и формативно прашува, предизвикува и тестира претпоставки.“** Најголемиот број на испитаници се изјаснија како потполно согласни со ова тврдење, односно 71 испитаник, или процентуално изразени како 54,61%. Следствено, 42 испитаници, или 32,31%, се изјаснија како делумно согласни, а останатите 17, односно останатите 13,08%, изјавија дека не се согласуваат со тоа дека директорот на отворен и формативен начин прашува, предизвикува и тестира претпоставки.

7.3. Презентација на добиените резултати од спроведеното интервјуу на членовите од управните одбори на банките во Република Македонија земено како репрезентативен примерок

Со интервјуто, спроведено како дел од ова истражување, беа опфатени пет члена на управните одбори на пет различни банки на територијата на градот Скопје во Република Македонија и тоа: Централна Кооперативна Банка АД Скопје, Комерцијална Банка АД Скопје, NLB Тутунска Банка, Охридска банка, Групација Сосиете Женерал (ОБСГ) и Стопанска Банка АД Скопје (членка на NBG групацијата). Прашањата во состав на интервјуто беа поделени на два дела, и тоа 8 прашања на темата „Потреба од лидерство и менаџерски способности во банката“ и 7 прашања на темата „Потреба од корпоративно управување во банкарскиот сектор“. Интервјуираните управни лица ги даваа своите одговори според нивното искуство и мислење.

7.3.1. Потреба од лидерство и менаџерски способности во банката

Првото прашање од првиот дел на интервјуто гласеше: **„Дали сметате дека менаџментот во банкарскиот сектор е важен за напредокот на банката?“**, на коешто сите интервјуирани управни лица одговорија позитивно.

Тие имаа нагласено дека банкарскиот менаџмент претставува процес на водење на банките кон остварување на нивните цели и задачи. Исто така, дека менаџментот на банката значи таа да се води за да се соочи со сите ризици, пред се банкарските, да се следат промените и да се оствари успех во работењето со задоволување на потребите на клиентите.

Во однос на второто прашање, **„Какво е вашето мислење за менаџирањето и водењето на работата во банката?“**, управните лица на банките земени како репрезентативен примерок ги дадоа следните одговори:

- Менаџментот треба да и обезбеди на банката сигурност, профитабилност и ликвидност и да ги задоволи барањата на клиентите во секое време. За да се постигне сето ова, треба да се урамнотежат примените вложувања и направените пласмани, во тоа се состои успешното водење на една банка.
- Менаџерите креираат деловна околина за работа во банката и создаваат услови во кои работните активности ќе се извршуваат што е можно поуспешно и ќе се остварува раст на банката.
- Менаџментот значи водење на работите и истиот опфаќа анализирање, формулирање на стратегија и спроведување на стратегијата. При формулирање на стратегијата се развива визија, се утврдуваат целите на банката, се идентификуваат внатрешните и надворешните можности, се дефинираат долгорочните задачи и алтернативните стратегии. При спроведување на стратегијата се утврдуваат годишните задачи, се осмислува политика, се мотивираат вработените и оперативно се распоредуваат ресурсите.
- Остварувањето на банкарските функции бара воспоставување на соодветен систем на водење и управување при извршување на банкарските работи, односно утврдување на целите, работните задачи и методи со соодветна организациска структура и култура. Банката треба да развие систем на управување и современ банкарски менаџмент со кој ќе ги планира и организира работите, ќе ги мотивира вработените и потрошувачите и ќе ги следи, корегира и контролира резултатите од работењето.
- Менаџментот во банката може да се каже дека претставува умешност на управување, начин на постапување, насочување, водење кон остварување на целите, однесување, водење на бизнисот, преговарање, договарање и контролирање. Водењето пак, можеме да кажеме дека значи мотивирање, поточно влијание врз луѓето успешно да ги завршуваат своите работни задачи и да придонесуваат за банката да постигне поголем успех при работењето.

Во однос на третото прашање, кое гласи: **„Сметате ли дека вработените Ве следат само поради вашите лидерски способности или голема улога играат и менаџерските способности?“**, сите пет

интервјуирани испитаници одговорија дека во суштина подеднакво се важни и лидерските и менаџерските способности, напоменувајќи дека станува збор за две различни работи. Од одговорите на управните лица, можеше да се согледа нивната согласност околу тоа дека лидерот не е посебен тип на раководно лице и не го заменува менаџерот; туку лидерските способности се дел од профилот на личност и стилот на раководење на менаџерот, поточно кажано лидерот е резултат на облагородување на менаџерскиот стил на управување со лидерски вештини и способности. Според мислењето на управните лица, постојат два различни стилови на раководење со банката, како класичен менаџер и како лидерски менаџер, а секој од нив одговори дека преферира да биде лидер во неговата банка. Менаџерите раководат со вработените во банката, влијаат врз истите од позиција на надлежни органи, доделена со интерни акти, и стекнуваат подредени при управување со одделните организациски делови на банката. Од друга страна, лидерите стекнуваат следбеници, кои пред се ги следат според сопствените верувања и добрата волја, како резултат на лидерските способности и вештини, позитивните карактеристики на личноста, експертизата, интегритетот и харизмата.

Во однос на четвртото прашање од првиот дел на интервјуто, на испитаниците им беа дадени пет можни одговори, односно секој од членовите на управните одбори на петте банки одбра едно од пет стратегиски прашања кое би си го поставил себе си како лидер.

Табела бр.17: Стратегиско прашање кое генералниот директор би си го поставил сам себеси во илога на лидер

Ред бр.	Стратегиско прашање	Број на одговори
1.	Како да формулирам оптимална стратегија?	0
2.	Имам стратегија на ум, но како да ја реализирам?	0
3.	Како да ги мотивирам раководителите и вработените да се посветат на осварување на формулираните стратегии од самиот почеток?	3
4.	Како да ја вклучам целата банка во реализација на поставените стратегии?	1
5.	Како да ги охрабрам раководителите да ги постигнат нивните највисоки резултати при формулирање на стратегии?	1

Најголем број од испитаниците го дадоа истиот одговор, поточно тројца од вкупно пет управни лица се изјаснија дека би си го поставиле себеси како стратегиско прашање следново „Како да ги мотивирам раководителите и вработените да се посветат на осварување на формулираните стратегии од самиот почеток?“. Еден одговори дека би размислил како да ја вклучи целата банка при реализирање на поставените стратегии, а еден дека би размислил повеќе околу мотивирањето на раководителите со цел да постигнат подобри резултати. Ниту еден не би се запрашал околу тоа како да формулира

оптимална стратегија или пак како да ја реализира истата. Способноста за мотивација на луѓето, односно на вработените, е една од основните вештини кои мора да ги има секој менаџер и лидер. За да се мотивира мора да се поседуваат соодветните способности и да се осознае техниката на создавање соодветна клима за мотивирање. Способностите за мотивирање зависат од образованието, искуството и обученоста мотивирањето да се применува постојано и да унапредува. Вработените кои што се адекватно мотивирани да ја извршуваат нивната работа ќе бидат попродуктивни, попосветени и повеќе ќе инвестираат при тоа. На овој начин нивниот успех придонесува за успехот на менаџерите како лидери, и токму затоа е една од нивните примарни грижи и предизвици.

Петтото прашање од првиот дел на интервјуто гласеше: **„Дали мислите дека ефикасноста и ефективноста во работата во најголем дел зависат од менаџментот на банката?“**, на коешто сите интервјуирани управни лица одговорија позитивно. Најважната улога на менаџерите се состои во тоа што ја водат банката кон остварување на целите на најефикасен и најефективен начин. Тие имаат одговорност и обврска да ги комбинираат и експлоатираат ресурсите на банката на најоптимален начин за да ја постигнат претодно поставената цел. Менаџментот ја придвижува банката во правец на остварување на целите преку посочување и распределување на работните активности кои што вработените имаат должност да ги извршуваат.

Шестото прашање кое им беше поставено на управните лица гласеше: **„Сметате ли дека успешен менаџер значи дека е и успешен лидер?“**. Нивните мислења ги надополнија одговорите кои ги дадоа на третото прашање, со повторна согласност околу тоа дека лидерот и менаџерот се два различни поими. Испитаниците се согласија околу тоа дека успешниот менаџер воспоставува строга хиерарија во извршување на работните задачи и односи, додека успешниот лидер наметнува понеформални стандарди на реализација и комуникација, предводејќи го тимот на вработени како негови следбеници. Успешното лидерство беше објаснето како способност на менаџментот да креира окружување коешто ќе ги поттикне вработените во банката да земат поголемо учество во реализирање на стратегијата. Сите интервјуирани испитаници изјавија дека успешните менаџери не секогаш се и успешни лидери и обратно, успешните лидери не секогаш се и успешни менаџери. Секоја од банките се стреми и настојува да развие менаџери, кои истовремено ќе имаат и лидерски способности и вештини. Успешниот менаџер се соочува со комплексноста, додека пак успешниот лидер со промените.

Во однос на седмото прашање, **„Дали е спроведена доволна обука за менаџерите во банкарскиот сектор за развој на лидерските вештини и способности?“**, сите интервјуирани управни лица одговорија потврдно. Од позитивните одговори на интервјуираните испитаници може да се каже дека тие ја разбираат важноста на обуките за развој на лидерските вештини и

способности, без разлика дали постои недостаток на време или услови за одржување на истите. Лидерот треба да биде обучуван, надградуван, развиван и наградуван за правилно да ги предводи и менаџира своите вработени. Менаџерот може да научи како ефективно да го предводи својот тим фокусирајќи се на развој и надоградување на своите лидерски вештини и способности. Инвестицијата во обука за лидерство помага да се изгради основата за менаџирање на тимот, којашто му обезбедува посветла понатамошна кариера на менаџерот.

Последното прашање од првиот дел од интервјуто опфаќа анализа на обуката и беше дадено во форма на табеларен приказ со осум тврдења во однос на спроведената обука во банката. Управните лица го дадоа своето мислење за секое од наведените тврдења само-оценувајќи се со оценка од 1 до 10, врз основа на досега поминатите обуки за лидерство и менаџмент. Оценувањето во однос на наведените тврдења е прикажано во следната табела:

Табела бр.18: Само-оценување на интервјуираните управни лица во однос на досега поминатите обуки за лидерство и менаџмент

Анализа на обука					
Тврдење	Испитаник				
	1	2	3	4	5
Имам големи познавања во област на обуката.	6	6	7	8	8
Досега поминатата обука имав голем бенефит при стекнувањето со лидерски и менаџерски вештини.	6	5	8	9	9
Ја присуствував/а на многу обуки од ваков тип.	5	6	8	8	8
Како директор, имам одржано многу обуки за менаџмент и лидерство.	6	7	7	7	7
Активно учествувам.	10	10	10	10	10
Верувам дека обуките се важни и за моите вработени.	9	9	10	10	10
Знајам кој менаџер во банката би требало да учествува во обуката за менаџмент и лидерство.	9	9	9	10	9
Знајам бенефитот од обуките за менаџмент и лидерство го стекнуваат и клиентите на банките.	8	8	9	10	7

7.3.1. Потреба од корпоративно управување во банкарскиот сектор

Вториот дел од спроведеното интервју се однесува на корпоративното управување во банкарскиот сектор и опфаќа седум прашања. Корпоративно управување во банките го претставува начинот на кој се воспоставува рамнотежа на интересите на различните субјекти во една банка. Со добро воспоставен систем на корпоративно управување се обезбедува хармонија на односите меѓу сите страни што имаат било каков интерес поврзан со банката.

Во однос на првото прашање од втората група, кое гласи: „Дали сметате дека почитувањето на принципите на корпоративно управување влијае врз работата, развојот и успехот на банката?“, сите

пет интервјуирани управни лица одговорија позитивно. Мислењето на испитаниците беше согласно, околу тоа дека целта на корпоративното управување на банката и воспоставувањето на кодекс за истото, е воспоставување на збир на принципи и правила за да се регулираат заемните односи на Управниот Одбор, раководните органи, Надзорниот Одбор, акционерите на банката и останатите заинтересирани субјекти. Сите испитаници изјавија дека целта на принципите на корпоративно управување е да воспостават систем на управување и контрола на банката, кој е креиран и насочен да создаде одржлива и долгорочна вредност на истата. Со почитување на овие принципи се задоволуваат потребите на сите заинтересирани страни, што придонесува за успех на банката на секое поле. Со ефикасно работење и почитување на принципите за корпоративно управување се формира ново поглавје во банкарската култура, кое претставува темел на работењето на вработените при работата со клиентите, акционерите, финансиските аналитичари и останатата јавност. Банката воспоставува транспарентен и разбирлив систем на управување и тој го зголемува нивото на доверба кај домашните, кај странските инвеститори и кај вработените, со што развојот и успеот на банката се движат по нагорна линија. Како надополнување на првото прашање, на интервјуираните испитаници им беше поставено второто прашање: **„Дали настојувате да ги почитувате принципите на корпоративно управување при раководење со банката?“**. На истото, сите пет члена на управниот одбор на пет различни банки на теритријата на Република Македонија одговорија потврдно, односно дека секогаш и безусловно ги почитуваат принципите на корпоративно управување.

Во однос на третото прашање: **„Дали Вие, како член на Управниот Одбор на оваа банка, донесувате одлуки за работата на банката во договор со раководителите и вработените?“**, интервјуираните испитаници одговорија потврдно, односно дека секогаш ги донесуваат своите одлуки во консултација со нивните вработени и претпоставените раководители. Интервјуираните управни лица одговорија дека можат да им ја олеснат работата на вработените со тоа што ќе бидат добар ментор, ќе им дадат поголема слобода за искажување на нивното мислење, ќе покажат интерес за успехот на нивните следбеници, ќе се обидат да бидат продуктивни и фокусирани на резултатите од работата, преку добра комуникација, потпомагајќи го кариерниот развој на секој од вработените, имајќи конкретна визија и стратегија за развој. Еден член на Управниот Одбор на една од банките изјави дека доброто корпоративно управување во банката се заснова на принципите на транспарентност, ефикасот, навременост и точност на информациите на сите нивоа од менаџментот, односно кај сите управни органи вклучувајќи ги и раководителите. Банките се управувани врз основа на интегритет, во интерес на сите засегнати лица, вклучувајќи ги акционерите, вработени, раководителите, менаџерите, клиентите и потенцијалните инвеститори.

Четвртото прашање наведено во вториот дел на спроведеното интервју гласеше: **„Дали мислите дека вработените ги почитуваат вашите одлуки за работењето на банката?“**. Одговорите на интервјуираните испитаници беа позитивни, односно потенцираа дека вработените секогаш навремено и точно ги извршуваат своите работни задачи во согласност со одлуките на Управниот Одбор.

Во однос на петтото прашање, наведено во интервјутото, кое гласи: **„Дали сметате дека е важно да ги мотивирате подредените, да го почитувате нивното мислење и да воспоставувате меѓучовечки односи со вработените? Колку тоа влијае врз ефективноста и ефикасноста на работата?“**, управните лица на банките одговорија потврдно, дека е важно да се мотивираат вработените, да се почитуваат нивните ставови и да се воспостават меѓучовечки односи со истите. Исто така, едногласно се изјаснија дека ова е најголем фактор за работните задачи во банката да бидат исполнети ефективно и ефикасно. Интервјуираните испитаници одговорија дека ги мотивираат своите вработени со цел тие да ја извршуваат нивната работа навремено, да бидат попродуктивни, повеќе посветени и повеќе ќе инвестираат. На овој начин нивниот успех придонесува за успехот на менаџерите и ефективноста и ефикасноста на банкарското работење, и токму затоа е една од примарни грижи и предизвици на управните органи. Способноста за мотивација на луѓето е една од основните вештини кои мора да ги има секој менаџер и лидер. Еден од испитаниците одговори дека најважно е да се поседуваат соодветни способности за мотивација на подредените и да се усвои соодветна техника на создавање соодветна клима за мотивирање и воспоставување на меѓучовечки односи со вработените. Друг пак одговори дека креира флексибилност, ги задоволува потребите на вработените, ја организира и редизајнира работата и воспоставува систем на наградување.

Шестото прашање кое им беше поставено на управните органи гласи: **„Дали темелното сослушување, справување со конфликтите и постигнување на консенсус и договори ја олеснува работата?“**. Управните лица одговорија потврдно, односно дека добрата комуникација меѓу нив и вработените е од круцијално значење за ефективно работење на банката. Нивните одговори се состоеја во постојано конструктивно справување со конфликти и судири на интереси, почитување на индивидуалните мислења и разлики, одржување на работната етика и достигнување на консенсус, позитивна вербална и невербална коректна комуникација со вработените, практикување на тимска работа, соодветно професионално однесување, перманентно подобрување на сопствената работа и на работната средина, воспоставување на отворена, искрена и јасна комуникација со вработените и објективност, одговорност и коректност при истата.

Како последно прашање од спроведеното интервју беше поставено: **„Дали мислите дека Вие како генерален директор треба да промените нешто при раководењето со оваа банка за да ги задоволите принципите на корпоративно управување?“**, на коешто одговорите на интервјуираните испитаници беа негативни, освен еден, односно четворица од нив сметаат дела управуваат со банката во потполна согласност со принципите на корпоративно управување. Само еден од нив одговори дека би се потрудил во иднина уште повеќе да се посвети на усогласување на стратегиите на банката со претодно дефинираните принципи на корпоративно управување.

8. Дискусија

8.1. Интерпретација и дискусија на резултатите од анкетните листови на вработените, раководителите и управните лица во банките на територија на Р.Македонија

По обработка на податоците од анкетните листови спроведени за вработените, раководителите и управните лица во банкарскиот сектор произлегува дека истите имаат позитивни ставови во однос на потребата од лидерство и менаџерски способности кај управните органи. Од нивните позитивни ставови можеме да заклучиме дека вработените, раководните и управните органи во банката сметаат дека лидерските и менаџерските способности и вештини се важни кога станува збор за успешно управување со банката.

Од добиените резултати под прашање број еден од првиот дел од анкетниот лист, може да се добие сознание за ставовите на анкетираните испитаници во однос на потребата и значењето на лидерството и менаџерските способности кај управните лица. Најголем број од испитаниците се согласија дека менаџментот во банкарскиот сектор е важен за напредокот на банката; Лидерството и менаџментот се два поими, кои објаснуваат два различни концепти; Директорот е потребно да има лидерски способности; Вработените го почитуваат и ги следат одлуките на Управниот Одбор само доколку истиот успешно раководи со банката; Усвојувањето на обуката е обврска и одговорност на лидерот; Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџментот на банката. Од согласноста на испитаниците и добиените резултати се потврдува општата, односно главната хипотеза, која гласи: **Развојот на лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор се во функција на успешно корпоративно управување.**

Анкетираните испитаници сметаат дека постојат и надворешни фактори кои влијаат врз развојот на менаџерските и лидерските способности кај генералниот директор во банкарскиот сектор. Редоследно според одговорите на испитаниците тие се: економски и социјални фактори, правни фактори,

конкуренција, политика, етички фактори, лични интереси и технологија, помеѓу кои што најголемо влијание имаат економските и социјалните фактори.

Во состав на табеларниот приказ под прашање број еден, анкетираниите испитаници имаа поделено мислење во однос на тврдењето: За да се биде успешен менаџер, потребно е да се биде и добар лидер. Тие сметаат дека од круцијално значење е обуката за менаџерите во банкарскиот сектор при развој на нивните лидерски вештини и способности. Исто така, анкетираниите испитаници сметаат дека усвојувањето на обуката е обврска и одговорност на лидерот.

Од анализата на добиените одговори на управните лица, може да се заклучи дека најголемиот број од нив присуствувал на обука која го потпомогнала развојот на неговите лидерски способности во текот на минатата година. Банкарските менаџери им придаваат голема важност на обуките за развој на лидерските вештини и способности, без разлика дали постои недостаток на време или услови. Од анализата на добиените одговори на вработените и раководителите може да се согледа дека најголем број од анкетираниите вработени во банкарскиот сектор на Република Македонија посетуваат обуки на годишна база. Според одговорите на испитаниците, по спроведениот анкетен лист, најголем број од нив сметаат дека нивното право на учество при донесување на одлуки кои го засегаат работењето на банката во голема мера зависи од дирекцијата на која што припаѓа нивното работно место.

Од добиените резултати се потврдува првата дополнителна, односно посебна хипотеза од истражувањето: ***Обуката спроведена за менаџерите во банкарскиот сектор е важна за развој на нивните лидерски вештини и способности.***

Во состав на табеларниот приказ на првото прашање, може да се согледа дека вработените во банките, нивните раководители и управни лица се согласуваат дека клиентите имаат бенефиции, односно го чувствуваат бенефитот од обуките за лидерство и менаџмент. Може да се потврди четвртата посебна хипотеза од ова истражување, која гласи: ***Клиентите имаат бенефиции од обуката на менаџерите.***

Вториот дел од спроведената анкета се однесува на потребата од корпоративно управување во банките на територијата на Република Македонија. Во овој дел се утврдија степенот на почитување на принципите на корпоративно управување при менаџирање и раководење во банкарскиот сектор, ставовите за почитување на принципите на корпоративно управување на менаџерите и управните органи и на вработените во банкарскиот сектор. По обработка на податоците од анкетните листови спроведени за вработените, раководителите и управните лица во банкарскиот сектор произлегува дека истите имаат позитивни ставови во однос на корпоративното управување во банкарскиот сектор на територијата на Република Македонија.

Од добиените резултати можеме да ја согледаме согласноста на анкетираниите испитаници околу тоа дека Почитувањето на принципите на корпоративно управување влијае врз работата и успехот на банката. Токму затоа и се воспоставува Кодекс на корпоративно управување во насока да го зголеми степенот на транспарентност за сите заинтересирани страни. Исто така, најголемиот број од анкетираниите испитаници сметаат дека корпоративното управување им ја олеснува работата на менаџерите. Испитаните вработени, раководители на различни сектори и управни лица сметаат дека почитувањето на принципите на корпоративно управување е застапено во голема мера во банката. Се потврдува втората помошна хипотеза дека **доволно се почитуваат принципите на корпоративното управување при успешно раководење во банкарскиот сектор.**

Анкетираниите вработени, раководители и управни лица сметаат дека се потребни лидерски способности и вештини кај менаџментот при корпоративно управување со банката. Преку степенот на согласност од страна на испитаниците се утврдува потребата од менаџмент и лидерско раководење при корпоративното управување со банките во Република Македонија. Постои согласност во голема мера помеѓу анкетираниите банкарски работници дека управувањето од страна на директорот им ја олеснува работата на вработените, од што произлегува дека застапени се добри лидерски вештини и способности кај менаџерите кои влијаат врз корпоративното управување со банката. Според одговорите на испитаниците може да се потврди третата посебна хипотеза од истражувањето, **„Лидерските вештини и способности на менаџерите влијаат врз корпоративното управување со банката.“**

Најголемиот дел од банкарските работници, раководители и управители сметаат дека вработените имаат позитивни ставови кон корпоративното управување на банката. Исто така, најголемиот број од нив се согласуваат со ставот дека генералните директори во банките во голема мера ги почитуваат принципите на корпоративното управување. Тие сметаат дека вработените во банките се задоволни од работата на генералните директори и раководителите. Вработените во банката ја почитуваат секоја одлука на Управниот Одбор, со што можеме да заклучиме дека степенот на почитување на корпоративното управување од страна на вработените во банкарскиот сектор е висок. Со сигурност може да се каже дека одлуките на членовите на Управниот Одбор на банката се секогаш почитувани од страна на вработените бидејќи првично ниту еден од испитаниците не изјави несогласност со овој став. Според одговорите на анкетираниите испитаници, вработените имаат позитивни ставови кон корпоративното управување во банките, што потврдува дека принципите на корпоративно управување се почитувани од страна на вработените во банкарскиот сектор. Според сите овие тврдења, се потврдува петтата помошна, односно посебна хипотеза на ова истражување, која гласи: **Принципите на корпоративно управување се почитувани од страна на управните органи и вработените во банкарскиот сектор.**

Најголем број од испитаниците, односно 44,62% од вкупниот број сметаат дека управните лица континуирано ги почитуваат принципите на корпоративно управување во банкарскиот сектор. Според одговорите на анкетираниите вработени во банкарскиот сектор на Р. Македонија може да се каже дека принципите на корпоративното управување се почитувани од страна на управните органи во банката. Во однос на тоа колку се почитуваат принципите на корпоративното управување од страна на вработените во банките во Р. Македонија, најголем број од испитаниците, односно 49,23% сметаат дека банкарските работници континуирано ги почитуваат принципите на корпоративно управување во банката. Според одговорите на анкетираниите вработени во банкарскиот сектор на Р. Македонија може да се каже дека принципите на корпоративното управување се почитувани и од страна на вработените во банката и со ова во целост да се потврди петтата посебна хипотеза на ова истражување.

Повеќе од половина анкетирани испитаници го делат мислењето дека нивното право на реакција директно кај Управниот Одбор на банката, од било какво незадоволство или непочитување на принципи, зависи од работната позиција на којашто тие се наоѓаат. Најголем број од нив сметаат дека има потреба да се зголемат наградите и паричните надоместоци за вработените, раководителите и менаџерите во банките. Може да се заклучи дека тие имаат потреба од дополнителна мотивација при извршување на своите работни активности.

Според одговорите на банкарските работници, земени како репрезентативен примерок, Управниот Одбор донесува одлуки за работата на банката во договор со вработените, со што се докажува дека доволно се почитуваат принципите на корпоративно управување при успешно раководење во банкарскиот сектор. Тие исто така тврдат и дека соработката на вработените зависи од поддршката на Управниот Одбор, каде што можеме да ја согледаме согласноста која постои помеѓу вработените, раководителите и управните лица во банката. Лидерските способности и вештини на менаџерите, кои влијаат врз корпоративното управување со банката беа позитивно оценети според согласноста на испитаниците со тврдењето дека генералниот директор донесува одлуки за работата на банката во договор со раководителите и вработените. Доброто корпоративно управување во банката се заснова на принципите на транспарентност, пристрасност, ефикасност, навременост, целосност и точност на информациите на сите нивоа од менаџментот. И во овој дел од спроведената анкета, се потврдува општата хипотеза поставена во ова истражување: ***Развојот на лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор се во функција на успешно корпоративно управување.***

Третиот дел од спроведениот анкетен лист опфаќа прашања од полето на лидерството во функција на корпоративно управување со банките. Од

добиените резултати по анализата на одговорите на анкетираниите испитаници, може да се согледаат нивните позитивни ставови во однос на лидерските способности и генерално лидерството во функција на корпоративното управување со банките во Република Македонија.

Интервјуираните испитаници се согласија околу следните ставови: Директорот како лидер позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при работењето; Директорот влијае на вработените мотивирајќи ги да ја завршат работата; Директорот го почитува мислењето на вработените; Директорот темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор и Директорот отворено и формативно прашува, предизвикува и тестира претпоставки.

Најголемиот број од интервјуираните испитаници позитивно одговорија и се согласија дека управните лица воспоставуваат меѓучовечките односи со вработените од една страна, и со клиентите од друга страна. Со тврдењето дека директорот воспоставува меѓучовечки односи со клиентите се потврдува четвртата посебна хипотеза од ова истражување, односно дека **клиентите имаат бенефиции од обуката на менаџерите.**

Сите седум тврдења наведени во овој дел на анкетниот лист се во корист на главната хипотеза на ова истражување, односно позитивните одговори на истите од страна на анкетираниите испитаници ја потврдија општата хипотеза на истражувањето, која гласи: **Развојот на лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор се во функција на успешно корпоративно управување.** Воедно, истите тврдења во однос на кои испитаниците ја дадоа својата согласност, помогнаа да се потврди и третата посебна хипотеза на спроведеното истражување, дека **лидерските вештини и способности на менаџерите влијаат врз корпоративното управување со банката.**

8.2. Интерпретација и дискусија на резултатите од спроведеното интервју на членовите од управните одбори на банките во Република Македонија земено како репрезентативен примерок

Втората задача поставена во ова истражување, да се утврди потребата од менаџмент и лидерско управување при корпоративното управување со банките во Република Македонија, е обработена со првите шест прашања од првиот дел на спроведеното интервју, кој се однесува на потребата од лидерство и менаџерски способности во банката.

Интервјуираните испитаници го дефинираа банкарскиот менаџмент како водење на банкарските работи или водење на банките кон остварување на зацртаната цел. Од нивните одговори со сигурност може да кажеме дека тие ги креираат деловната околина и работните услови во банката, со цел банкарските активности да се извршуваат со голем успех, да се постигнат најдобрите можни резултати и банката да оствари раст. Тие се оние кои што ја

водат банка, во којашто се назначени за член на управниот одбор, кон остварување на нејзините цели на најефикасен и најефективен начин со тоа што ги комбинираат и ги експлоатираат нејзините ресурси на најоптимален начин. По спроведеното интервју и обработката на одговорите на управните лица во петте различни банки, може да потврдиме со сигурност дека менаџментот ја насочува и придвижува банката во правец на остварување на целите преку посочување и распределување на работните активности кои што вработените имаат должност да ги извршуваат.

Управните органи во банките сметаат дека вработените ги следат генерално поради нивните лидерски способности, но дека голема улога играат и менаџерските способности. Лидерски и менаџерските способности и вештини се подеднакво важни при раководење со банката и нејзините вработени. Менаџерот е оној кој раководи со банкарските работници, влијае врз нивните одлуки и резултати и се стекнува со подредени, додека лидерот стекнува следбеници помеѓу нив. Успешниот менаџер воспоставува строга хиерарија во извршување на работните задачи и односи, додека успешниот лидер наметнува понеформални стандарди на реализација и комуникација, предводејќи го тимот на вработени како негови следбеници. Успешниот менаџер се соочува со комплексноста, додека пак успешниот лидер со промените. Лидерите разлислуваат околу тоа како да ги мотивираат раководителите и вработените да се посветат на осварување на формулираните стратегии од самиот почеток. Способноста за мотивација на луѓето, односно на вработените, е една од основните вештини кои мора да ги има секој менаџер и лидер. Вработените кои што се адекватно мотивирани да ја извршуваат нивната работа ќе бидат попродуктивни, попосветени и повеќе ќе инвестираат при тоа. На овој начин нивниот успех придонесува за успехот на менаџерите како лидери, и токму затоа е една од нивните примарни грижи и предизвици.

Од добиените резултати може да се потврди општата хипотеза: **Развојот на лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор се во функција на успешно корпоративно управување.** Воедно, после обработката на првите шест прашања од првиот дел на интервјуто, се потврдува и третата подебна хипотеза на истражувањето, која гласи: **Лидерските вештини и способности на менаџерите влијаат врз корпоративното управување со банката.**

Првата и шестата задача зададени во ова истражување, во однос на спроведените обуки за менаџерите во банките, беа опфатени со последните две прашања од овој дел на интервјуто. Целта на првата поставена задача беше да се утврди степенот на обука спроведена со цел да се развијат лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор, додека целта на последната зададена задача беше да се испита дали клиентите имаат бенефит од спроведените обуки за менаџерите.

Лидерот треба да биде обучуван, надградуван, развиван и наградуван за правилно да ги предводи и менаџира своите вработени. Менаџерот може да научи како ефективно да го предводи својот тим фокусирајќи се на развој и надоградување на своите лидерски вештини и способности. Инвестицијата во обука за лидерство помага да се изгради основата за менаџирање на тимот, којашто му обезбедува посветла понатамошна кариера на менаџерот. Управните лица на банките имаат широки познавање во област на обуката, присуствувале на многу обуки за лидерство, имаат одржано доста обуки за менаџмент и лидерство, сметајќи дека секој менаџер треба да учествува во истите и сметаат дека обуките за менаџмент и лидерство се важни за нив самите, за нивните вработени и за клиентите на банката.

После обработката на одговорите на интервјуираните испитаници и добиените резултати, можеме да ја потврдиме првата посебна хипотеза која гласи: **Обуката спроведена за менаџерите во банкарскиот сектор е важна за развој на нивните лидерски вештини и способности.** Воедно, со одговорите на интервјуираните испитаници се потврдува и четвртата помошна хипотеза на истражувањето: **Клиентите имаат бенефиции од обуката на менаџерите.**

Со втората група на прашања од спроведеното интервју, беа обработени третата, четвртата и петтата задача поставени во ова истражување, односно целта беше да се испита степенот на почитување на принципите на корпоративно управување при менаџирање и раководење во банкарскиот сектор, да се испитаат ставовите за почитување на принципите на корпоративно управување на менаџерите и управните органи во банкарскиот сектор и да се испитаат ставовите за почитување на принципите на корпоративно управување на вработените во банкарскиот сектор.

Степенот на почитување на принципите на корпоративно управување при менаџирање и раководење во банкарскиот сектор беше испитан преку првото, шестото и седмото прашање од вториот дел на спроведеното интервју. Интервјуираните управни лица сметаат дека почитувањето на принципите на корпоративно управување влијае врз работата, развојот и успехот на банката. Банката воспоставува кодекс на корпоративното управување и збир на принципи и правила за да се регулираат заемните односи на Управниот Одбор, раководните органи, Надзорниот Одбор, акционерите на банката и останатите заинтересирани субјекти. Со почитување на овие принципи се задоволуваат потребите на сите заинтересирани страни, што придонесува за успех на банката на секое поле. Ефикасноста на корпоративното управување се оценува како клучен услов за одржување на банката и успешна работа на македонскиот финансиски пазар, како и важноста од спроведување на високи стандарди за корпоративно управување и деловна етика за успешно извршување на нејзината работа.

После обработката на одговорите на интервјуираните испитаници на шестото прашање од втората група, која се однесува на потребата од корпоративно управување во банкарскиот сектор, можеме да заклучиме дека управните лица темелно ги сослушуваат своите вработени, навремено се справуваат со конфликтите доколку дојде до судир на интереси и ефективно постигнуваат консенсус и склучуваат договори. Со сето ова, менаџерите ја олеснуваат работата на банката. Лидерските вештини и способности на менаџерите се во функција на успешно корпоративно управување на банката, како што и гласи општата хипотеза на ова истражување.

Управните лица во банките сметаат дека не треба ништо да променат при раководењето со банката во којашто се назначени како член на Управниот Одбор во однос на корпоративното управување. Тие едногласно сметаат дека ги задоволуваат принципите на корпоративно управување. Принципите на корпоративно управување се правила кои се однесуваат на формирање, функционирање и подобрување на системот на корпоративно управување со банката, поточно кажано корпоративното управување во банка се темели на принципи на правичност, чесност, одговорност, доверливост, отвореност, професионализам и способност. Со сигурност може да се потврди втората посебна хипотеза наведека во ова истражување која гласи: **Доволно се почитуваат принципите на корпоративно управување при успешно раководење во банкарскиот сектор.**

Со одговорите на интервјуираните испитаници на прашањата под редн број два, три и четири во состав на спроведеното интервју, обработена е четвртата задача од ова истражување, чија цел е да се испитаат ставовите за почитување на принципите на корпоративното управување на менаџерите и управните органи во банкарскиот сектор. Членовите на управните одбори настојуваат во секоја ситуација да ги почитуваат принципите на корпоративно управување со банката, во којашто се на позиција. Тие секогаш ги донесуваат своите одлуки во договор и по консултација со раководителите и останатите вработени во банката. Членовите на Управниот Одбор на банката го насочуваат своето внимание кон усовршување и зголемување на корпоративната култура. Принципите на корпоративното управување во банката значат распределување на авторитет и одговорности, со што Управниот Одбор и менаџментот ги извршуваат работните активности вклучувајќи и поставување на стратегија и цели, селектирање на вработени, секојдневни оперативни активности, заштита на интересот на инвеститорите и акционерите. Тие ја усогласуваат корпоративната култура, корпоративните активности и корпоративното однесување со очекувањата на банката, работејќи на безбеден начин, со интегритет и според утврдените закони и регулативи на банката.

Управните лица во банките сметаат дека вработените секогаш ги почитуваат нивните одлуки во однос на работните активности на банката.

Надзорниот одбор и Управниот одбор на банката преку следење на правилата на деловна етика и стандардите на професионално однесување, ја создаваат корпоративната култура. На тој начин, сите вработени во банката се свесни и ја разбираат својата улога во процесот на корпоративно управување и целосно учествуваат во него. Управните лица сметаат дека е важно да се мотивираат вработените, секогаш да се почитува нивното мислење во однос на работните активности и одлуки и постојано да се воспоставуваат меѓучовечки односи со вработените. Сето тоа во позитивна насока влијае врз ефективноста и ефикасноста на банкарското работење. Според обработените одговори на интервјуираните испитаници, 20% (поточно еден испитаник од репрезентативниот примерок) смета дека е потребно дополнително заложување со цел да се подобри исполнувањето и задоволувањето на принципите на корпоративното управување со банката. Останатите 80% едногласно сметаат дека не се потребни никакви промени и дека принципите на корпоративно управување се почитуваат на задоволително ниво.

Петтата задача од ова истражување се испитува, односно ставовите за почитување на принципите на корпоративно управување на вработените во банкарскиот сектор се испитуваат со помош на четвртото прашање од овој дел на спроведеното интервју. Управните лица тврдат дека вработените секогаш ги почитуваат нивните одлуки во однос на работењето на банката. Вложувањето во квалификуван персонал и управувачка структура е основа за долгорочен успех на банката, се формираат професионални тимови и се води постојана грижа за усовршување, мотивирање, социјална сигурност и посветеност на вработените кон корпоративните вредности.

Од погоре наведените податоци, се потврдува петтата помошна хипотеза од спроведеното истражување која гласи: **Принципите на корпоративно управување се почитувани од страна на управните органи и вработените во банкарскиот сектор.**

9. Заклучок

Банкарскиот систем на Република Македонија претставува збир од финансиски институции и правни прописи, преку кои се извршуваат и уредуваат банкарските активности во Македонија. Банкарскиот систем претставува дел од целокупниот финансиски систем на Македонија. Него го сочинуваат Народна банка на Република Македонија, комерцијалните банки, Македонска банка за поддршка на развојот (МБПР), Поштенска банка, штедилниците и Фондот за осигурување депозити, како и законите и подзаконските акти од областа на банкарството.

Согласно со Законот за банките, како органи на комерцијалните банки во Република Македонија се јавуваат следниве: Собрание на акционери; Надзорен Одбор; Управен Одбор; Работодавен орган (Работоводен орган);

Одбор за раководење со ризикот и Одбор за ревизија и други органи утврдени со Статутот. Собранието на банката го сочинуваат акционерите на банката, односно нивните претставници, кои што се заведени во акционерска книга, имаат право на глас и право на учество во работата на Собранието зависно од бројот на акциите. Собранието на акционерите на банката е она коешто го составува Кодексот за корпоративно управување, кој најмалку еднаш во годината треба да се ревидира. Надзорниот Одбор на банката мора секогаш да биде фокусиран на континуирано подобрување на принципите и практиките на корпоративното управување, стекнувањето на повисока стабилност и поуспешен развој на банката. Неговите членови мораат секогаш да се водат според македонските закони, банкарските регулативи и Статутот на банката, оставајќи ги на страна своите лични интереси и индивидуалните интереси на акционерите. Управниот Одбор се избира од страна на Надзорниот Одбор на банката, врз основа на претходно дадена согласност од страна на Гувернерот на Народна Банка на Република Македонија. Управниот Одбор управува со банката според нејзините законски акти и регулативи, почитувајќи ги интересите на сите акционери, на вработените и на сите останати заинтересирани субјекти. Тој ги спроведува принципите на корпоративно управување, зајакнувајќи ја довербата кај акционерите, јавноста и другите заинтересирани субјекти. Работодавниот орган на банката раководи со нејзиното работење, ја претставува и застапува банката, ги извршува и спроведува одлуките на Собранието и на Управниот Одбор на банката, покренува иницијативи и дава предлози за унапредување на работењето на банката и ги именува и разрешува лицата во банката со посебни права и одговорности, во согласност со Статутот на банката. Одборот за раководење со ризици го оценува степенот на ризичност со кој се соочува банката и го определува кое е прифатливото ниво на изложеност на ризици, со цел да се минимизираат загубите во работата на банката. Одборот за ревизија воспоставува соодветни сметководствени процедури и ја контролира усогласеноста на овие процедури со Закон и со други прописи. Дирекцијата за внатрешна ревизија е задолжена да врши целосна ревизија на законите, правилата, процедурите и точноста при работните активности на банката.

Менаџментот во банките мора да обезбеди банката да работи сигурно и профитабилно и да биде ликвидна, односно секојдневно да биде во состојба да ги задоволи барањата на клиентите за подигање на нивниот дел од средствата кој го вложиле во банката. Менаџментот на банката треба да создаде услови да се направи вистинско урамнотежување на примените вложувања и направените пласмани и да се оствари соодветен профит. Менаџментот е збир на активности, со основни функции планирање и донесување одлуки, организирање, водење и контрола, за управување со средствата, човечки, финансиски, физички и информатички, со цел да се остварат поставените цели на банката на ефикасен и ефективен начин.

Банкарскиот менаџмент како процес, опфаќајќи ги основните функции или примарни активности кои ги извршуваат менаџерите на банките, овозможува секоја активност да се испланира, да се организира нејзиното извршување, да се искоординира извршувањето, да се мотивираат извршителите и да се преземат корективни мерки доколку дојде до евентуално отстапување во извршувањето на активностите.

Лидерството вклучува: воспоставување на јасна визија, споделување на таа визија со другите, така што тие самоволно ќе ја следат, спроведување на соодветни информации, знаење и методи за реализација на таа визија и координација и рамнотежа на спротивставени интереси на сите членови и акционери. Лидерството во една компанија претставува организирање на група луѓе за да постигнат заедничка цел, употребувајќи проактивно претприемачко однесување со оптимизирање на ризикот, иновативност за искористување на можностите, превземање на лична одговорност и справување со промена на динамичната околина за бенефит на организацијата. Лидерот се стреми кон поголем успех и подобри деловни резултати применувајќи стратегии на соработка, а не на конкуренција и конкуренција, која предизвикува несогласување помеѓу вработените. Лидерот им остава простор на вработените да се искажат и самите да покренат иницијатива за подобро решавање на проблемите, насочувајќи ги со тоа што им поставува прашања во текот на задачите.

Лидерството во банките е базирано на вклучување на принципите на корпоративното управување на банките, вработените, раководителите и клиентите во сите клучни одлуки за работењето на банката. Доколку банките сакаат да ги задоволат потребите на своите клиенти и на општеството во една динамична и постојано променлива средина, нивните лидери треба да ги вклучат принципите на корпоративно управување. Лидерските стилови на банкарските менаџери се од основна важност за развојот на банкарската индустрија. Особините, студиите за лидерство во дадени ситуации и одредените однесувања при истите, способностите, динамиката, перцепциите и ставовите на банкарските менаџери помагаат при справувањето со проблеми во банките и притоа во подобрување на нивното функционирање.

Лидерите размислуваат за целите на начин што тие креираат претстава и очекување за насоката во која работењето на претпријатието ќе се одвива, додека менаџерите претендираат да гледаат на работата како на начин за остварување на целите засновани на акции превземени од страна на работниците. Лидерите поаѓаат од високо ризична позиција и за да бидат ефективни и на окружувањето гледаат како на пријатен амбиент кој ги поттикнува луѓето на правилен избор, додека менаџерите гледаат на работата како на процес кој претставува комбинација на луѓе и идеи кои треба да соработуваат при формулирањето на стратегии и донесување на одлуки. Во односот со другите лидерите вклучуваат емоции и изразуваат чувство на

идентитет и разлики, а таквата атмосфера ги мотивира луѓето. Менаџерите, пак, сакаат да работат со луѓето и избегнуваат солидарни активности, комуницираат со нивните вработени индиректно, користејќи сигнали наместо пораки и инсистираат на навремено извршување на работата. Разликата е едноставна: менаџерите го насочуваат вниманието на тоа како работата е извршена, додека пак лидерите го насочуваат вниманието на тоа што настаните и одлуките значат за учесниците. Од податоците добиени со истражувањето заклучивме дека лидерството и менаџментот се два поими, кои објаснуваат два различни концепти. Исто така, заклучивме дека за да се биде успешен менаџер потребно е да се биде и добар лидер, и обратно. Лидерството бара посебни вештини за градење на односи, додека менаџментот бара аналитички вештини и способности за решавање на проблеми.

Вработените кои што се адекватно мотивирани да ја извршуваат нивната работа ќе бидат попродуктивни, попосветени и повеќе ќе инвестираат при тоа. На овој начин нивниот успех придонесува за успехот на менаџерите и токму затоа е една од нивните примарни грижи и предизвици. Способноста за мотивација на луѓето е една од основните вештини кои мора да ги има секој менаџер и лидер. За да се мотивира мора да се поседуваат соодветните способности и да се осознае техниката на создавање соодветна клима за мотивирање. Способностите за мотивирање зависат од образованието, искуството и обученоста мотивирањето да се применува постојано и да унапредува. Процесот на мотивација се состои од пет чекори: дефинирање на потребите на вработените, одредување на пристап при мотивација, улога и одговорност на менаџерот, техники и метод за мотивација и мерење на успех и задоволство. Од спроведеното истражување извлековме заклучок дека вработените ги почитуваат и ги следат одлуките на Управниот Одбор само доколку истиот успешно раководи со банката.

Обуката претставува подучување и развивање на вештините и знаењето кои се однесуваат на специфична корисна компетентност. Обуката има определени цели да ги подобри способноста, капацитетот, продуктивноста и изведбата кај единката. Покрај основната потребна обука за некоја работа, преокупација или професија, потребно е да се продолжи со дополнителна обука надвор од иницијалните квалификации, односно да се одржуваат, надградуваат и надополнуваат вештините во текот на работниот живот на единката. Станува збор за еден вид на професионален развој. Лидерите мораат да знаат како да ги поттикнат ресурсите за обука, и интерно, и екстерно, со цел да се зголеми ефикасноста. Од спроведеното истражување согледавме дека усвојувањето на обуката е обврска и одговорност на лидерот.

Постојат корпоративни програми за обука кои ќе го научат менаџерот како да престане да управува, а да почне да води, и како резултат на тоа, да го направат истиот клучен елемент за понатамошен развој на компанијата.

Инвестицијата во обука за лидерство помага да се изгради основата за менаџирање на тимот, којашто му обезбедува посветла понатамошна кариера на менаџерот. Лидерот е тој кој треба да биде обучуван и надградуван за правилно да го предводи и менаџира својот тим. Менаџерот може да научи како ефективно да го предводи својот тим фокусирајќи се на развој на лидерство. Од спроведеното истражување заклучивме дека клиентите на банката имаат бенефиции, односно го чувствуваат бенефитот од обуките за лидерство и менаџмент.

Корпоративно управување во банките го претставува начинот на кој се воспоставува рамнотежа на интересите на различните субјекти во една банка. Со добро воспоставен систем на корпоративно управување се обезбедува хармонија на односите меѓу сите страни што имаат било каков интерес поврзан со банката. Корпоративното управување се однесува на општото управување со банката, односно на заемни односи меѓу акционерите, Надзорниот Одбор, Управниот Одбор, што подразбира задоволување на потребите на сите заинтересирани субјекти. Корпоративното управување на банката е насочено кон одржување рамнотежа меѓу целите на поединецот и целите на заедницата. Ефикасноста на корпоративното управување претставува клучен услов за одржувањето на успешната работа на банката на македонскиот пазар, како и важноста од спроведување на високи стандарди за корпоративно управување и деловна етика за успешно извршување на нејзината работа. Принципите за корпоративно управување треба да придонесат за подобрување и зајакнување на сите области кои се значајни за функционирање на една генерална рамка за добро корпоративно управување, и тоа пред се, прилагодување на правната рамка, зајакнување на институционалната рамка и ангажирање на човечки ресурси. Од спроведеното истражување заклучивме дека почитувањето на принципите на корпоративно управување позитивно влијае врз работата и успехот на банката.

Со помош на ова истражување ја утврдивме фактичката состојба за менаџирањето и корпоративното управување со банките, потребата од лидерски вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор и потребните обуките за успешно раковоство. Оваа анализа допринесе за подобрување на обуката за развој на лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор, односно подобрување на состојбата при менаџирање и корпоративно раководење со банките. Резултатите од овој труд можеме да ги искористиме во наока на унапредување и развој на банките на територијата на Република Македонија во целост. Ја утврдивме фактичката состојба за менаџирањето и корпоративното управување со банките, потребата за почитување на принципите за корпоративно управување во банките и обуката која треба да се спроведе во критичните области со цел подобрување на состојбата. Од податоците добиени со истражувањето заклучивме дека лидерските вештини и способности на менаџерите влијаат врз корпоративното управување со банката.

Со помош на спроведеното истражување го утврдивме степенот на обука спроведена со цел да се развијат лидерските вештини и способности на менаџерите во банкарскиот сектор. Воедно утврдивме дека клиентите на банките имаат бенефиции од спроведената обука за менаџерите и вработените. Заклучивме дека обуката спроведена за менаџерите во банкарскиот сектор е важна за развој на нивните лидерски вештини и способности и дека клиентите имаат бенефит од истата. Вработените во банките се задоволни од работата на генералните директори и раководителите. Управните лица во банката имаат професионален однос кон вработените, споделуваат информации и знаење, активно ги слушаат нивните потреби и ја поддржуваат тимската работа. Тие исто така, донесуваат одлуки за работата на банката во договор со раководителите и вработените.

Во текот на спроведеното истражување го испитавме степенот на почитување на принципите на корпоративното управување при менаџирање и раководење во банкарскиот сектор и ставовите за почитување на принципите на корпоративното управување од страна на менаџерите, управните органи и вработените во банкарскиот сектор. Од податоците добиени со истражувањето заклучивме дека принципите на корпоративно управување доволно се почитуваат при успешно раководење во банкарскиот сектор. Заклучивме дека принципите на корпоративно управување се почитувани од страна на управните органи и вработените во банкарскиот сектор.

10. Користена литература

1. Ангеловска-Галевска, Н. (2005) *Планирање на научно истражување*, интерен материјал. Скопје.
2. Barbazette, J. (2006) *The skilled trainer series, Training needs assessment, Methods, tools, and techniques*. Pfeiffer, San Francisco.
3. Bartol, K. M.; Martin, D. C.; (1994) *Management*. American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters, Inc., Malvern, PA.
4. Blair, M. M. (2005) *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the 21-st Centruy*. Brookings, Washington, DC.
5. Burns, P.; Dewhurst, J. (1986) *Small Business in Europe*. Macmillan Distribution Ltd., London.
6. Chance, L.P. (2009) *Introduction to educational leadership and Organizational behavior: Theory into practice (Second edition)*. Eye on education, Larchmont, New York
7. Chin, J. R. (2015) *Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management*. Team Performance Management, Claremont, CA, USA.
8. Cole, G.A. (1993) *Personnel Management: Theory and Practice*. DP Publications Ltd., London.
9. Graves, Howard D. (1995) *Army, Command, Leadership and management: Theory and practice*. Department of the Army, Carlisle Barracks.
10. Hopkins, M. (2007) *Corporate Social Responsibility and International Development: Is business the solution?*. Earthscan, London.
11. Hubbard, D. (2009) *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, United States.
12. <https://mk.wikipedia.org>
13. <https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0>
14. https://mk.wikipedia.org/wiki/Банкарски_систем_на_Македонија
15. http://www.finance.gov.mk/files/u11/zakon_banki_precisten_1.pdf
16. [http://www.mchamber.org.mk/\(S\(rytd3e45zynlx445fbvwmp45\)\)/default.aspx?lId=1&mId=69&smlId=3](http://www.mchamber.org.mk/(S(rytd3e45zynlx445fbvwmp45))/default.aspx?lId=1&mId=69&smlId=3)
17. <http://www.businessnewsdaily.com/3647-leadership-definition.html#sthash.IJEiSlmS.dpuf>
18. <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>
19. <http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>
20. <http://chrisroebuck.co/blog/critical-need-for-entrepreneurial-leaders-during-turbulent-times>
21. <http://www.businessdictionary.com/definition/leadership.html>
22. http://www.academia.edu/9728086/A_Study_of_Sustainable_Elements_for_Leadership_Effectiveness_in_Business_Organizational_Performance
23. <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

24. <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>
25. <http://www.nlbtc.com.mk>
26. [http://nlbtc.com.mk/upload/pdf/New%20Folder\(2\)/T16%202015.pdf](http://nlbtc.com.mk/upload/pdf/New%20Folder(2)/T16%202015.pdf)
27. <http://www.kb.com.mk>
28. <http://www.kb.com.mk/Handlers/GetResource.ashx?id=ec3271a3-5b5f-44d0-82cc-c2ac3c01fca7>
29. <http://www.stb.com.mk>
30. <http://www.ccbank.mk>
31. <http://www.ccbank.mk/ControlPanel/Upload/15.1.%D0%9Aodeks%20korporativno%20upravuvanje%202015.pdf>
32. <http://www.ohridskabanka.mk>
33. <http://www.ohridskabanka.mk/content/Sobranie%2034/4.1.%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%20%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E%D1%85%D1%80%D0%B8%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B0%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%90%D0%94%20%D0%A1%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D1%98%D0%B5.pdf>
34. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o-IDn-6t0RUJ:www.capitalbank.com.mk/Upload%255CDokumenti%255C55909AMFriday,May8,201520%2520tocka%2520%2520Kodeks%2520za%2520korporativno%2520upravuvanje.doc+&cd=1&hl=en&ct=clnk>
35. <http://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorp.gov.pdf>
36. <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=37004>
37. http://www.finance.gov.mk/files/u11/zakon_banki_precisten_1.pdf
38. <http://eprints.uqd.edu.mk/>
39. <http://www.wipfli.com/resources/images/15904.pdf>
40. <http://www.babm.com/leadership/leadership-in-banking.htm>
41. <http://www.bankarstvo.mk/index.php/joomla-pages/paketi/item/3244-bidete-lider-vo-banka-a-ne-menadjer>
42. <http://www.centerod.com/2012/02/leaders-collaborators>
43. <http://simbiotika.mk/>
44. <http://www.pretpriemac.com/e-learning/mk/funkcii-menadzment>
45. <http://chrisroebuck.co/blog/critical-need-for-entrepreneurial-leaders-during-turbulent-times>
46. <http://www.bankdirector.com/committees/governance/what-makes-a-banking-leader>
47. Kaliym, A. I. (2006) *Developing and measuring training the six sigma way, A business Approach to Training and Development*. Pfeiffer, San Francisco.
48. Коевски, Г.; Хаџи-Василева Марковска, В.; Нејков, К.; Семенкова, З.; Мишев, И. (2011) *Прирачник за корпоративно управување во*

- македонските акционерски друштва; Второ изменето и дополнето издание. International Finance Corporation, U.S.A.
49. McConnell, J. H. (2003) *How to Identify Your Organization's Training Needs (A practical guide to needs analysis)*. AMACOM, New York.
 50. Plunkett, W.R.; Allen, S.G.; Attner, F.R. (2012) *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*. South-Western Cengage Learning, Mason Ohio.
 51. J., Novotny S., Larson S. (2006) *Is it Really all about the Money?: Motivating Employees in the 21st Century*. Journal of Undergraduate Research (JUR), Minnesota State University, Mankato.
 52. Стаменковски, А. (2006) *Банкарски менаџмент*. ЕУРМ, Скопје.
 53. Shawn, D. (2006), *The Manager's Pocket Guide to Training*. HRD Press, Inc., U.S. and Canada.
 54. Шуклев, Б. (2008) *Менаџмент 5то издание*. Економски факултет, Скопје.
 55. Шуклев, Б.; Дракулевски, Љ. (2001) *Стратегиски менаџмент, второ издание*. Економски факултет, Скопје.

Прилози

Прашалник за вработените и раководителите во банката

I. Општи податоци

1) Пол:

- машки
- женски

2) Националност:

- македонска
- албанска
- турска
- друго _____

3) Ниво на образование:

- Основно
- Средно
- Више
- Високо (дипломски студии)
- Постдипломски студии
- Докторски студии

4) Возраст:

- до 30 години
- од 31 до 40 години
- од 41 до 50 години
- над 50 години

5) Колку време сте вработени во Банката?

- до 5 години
- од 5 до 10 години
- од 10 до 20 години
- над 20 години

6) Во кои банки сте работеле до сега?

7) Вашето досегашно работно искуство во банкарскиот сектор (пример: платен промет, кредитирање, картично работење, кредитни ризици итн.):

II. Потреба од лидерство и менаџерски способности

8) Подолу во табелата се дадени ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

		+	+/-	-
1.	Менаџментот во банкарскиот сектор е важен за напредокот на банката.			
2.	Лидерството и менаџментот се два поими, кои објаснуваат два различни концепти.			
3.	За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде и добар лидер, и обратно.			
4.	Обуката спроведена за менаџерите во банкарскиот сектор е доволна за развој на лидерските вештини и способности.			
5.	Потребно е директорот да има лидерски способности.			
6.	Вработените го почитуваат и ги следат одлуките на УО само доколку истиот успешно раководи со банката.			
7.	Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџментот на банката.			
8.	Усвојувањето на обуката е обврска и одговорност на лидерот.			
9.	Клиентите имаат бенефиции/го чувствуваат бенефитот од обуките за лидерство и менаџмент.			

9) Дали мислите дека постојат надворешни фактори кои влијаат врз развојот на менаџерските и лидерските способности кај генералниот директор во банката?

- Да, постојат.
- Можеби, не секогаш
- Не, не постојат

Доколку изберете Да или можеби, кои од следниве мислите дека се тие?

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| • Конкуренција | • Политички фактори |
| • Економски и социјални фактори | • Технологија |
| • Правни фактори | • Лични интереси |
| • Етички фактори | |

10) Кога последен пат сте присуствувале на обука за вработени во банка?

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| • Во текот на последните 6 месеци | • Пред повеќе од 2 години |
| • Во текот на минатата година | • Не се сеќавам |
| • Во текот на последните 2 години | |

11) Мислите ли дека вработените во банката имаат права за да донесуваат одлуки за работата на банката?

- Секогаш
- Зависно од службата
- Ретко
- Понекогаш
- Никогаш

III. Корпоративно управување во банкарскиот сектор

12) Подолу во табелата се дадени ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

		+	+/-	-
1.	Почитувањето на принципите на корпоративно управување влијае врз работата и успехот на банката.			
2.	Корпоративното управување им ја олеснува работата на менаџерите.			
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон корпоративното управување на банката.			
4.	Генералните директори во банките во голема мера ги почитуваат принципите на корпоративното управување.			
5.	Вработените во банките се задоволни од работата на генералните директори и раководителите.			
6.	Генералниот директор донесува одлуки за работата на банката во договор со раководителите и вработените.			
7.	Вработените ја почитуваат секоја одлука на Управниот Одбор.			
8.	Потребни се лидерски способности и вештини кај менаџментот при корпоративно управување со банката.			

13) Колку сметате дека членовите на Управниот Одбор ги почитуваат принципите на корпоративно управување во банката во која сте вработен/а?

- Континуирано
- Повеќето од времето
- Ретко
- Не им е придадено доволно значење

14) Колку сметате дека ги почитувате принципите на корпоративно управување како вработен во банката?

- Континуирано
- Повеќето од времето
- Ретко
- Не им е придадено доволно значење

15) Доколку вработените не се задоволни од работата на раководителите и постои непочитување на принципите на корпоративно управување, дали тие имаат право да реагираат кај Управниот Одбор?

- Да, секогаш
- Не
- Понекогаш
- Зависи од нивната работна позиција

16) Што сметате дека треба да се промени при раководењето со банката, во којашто сте вработен/а, за да се задоволат принципите на корпоративното управување? (Можни се повеќе од еден одговор)

- Појасна организациска структура
- Процедурите за идентификување, мерење, следење и контрола на ризици
- Механизмите за внатрешна контрола
- Поголема транспарентност во банкарското работење
- Соодветни награди и парични надоместоци за вработените и менаџерите
- Дополнителна обука за развој на лидерските вештини и способности кај менаџментот на банката
- Доболнителни обуки за вработените во банката
- Поголема усогласеност на работењето на банката со правилата за корпоративно управување, етичкиот кодекс, политиките и процедурите на банката

17) Подолу во табелата се наведени ставови кои се однесуваат на банката во која сте вработен/а, за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

		+	+/-	-
1.	Почитувањето на принципите на корпоративно управување е застапено во голема мера во банката.			
2.	Управувањето од страна на директорот им ја олеснува работата на вработените.			
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон корпоративното управување во оваа банка.			
4.	Управниот Одбор донесува одлуки за работата на банката во договор со вработените.			
5.	Надворешните фактори во голема мера влијаат на принципите на корпоративно управување.			
6.	Соработката на вработените зависи од поддршката на Управниот Одбор.			

IV. Лидерството во функција на корпоративно управување со банките

18) Подолу во табелата се дадени ставови кои се однесуваат на лидерството кај генералните директори на банката, кои се членови на Управниот Одбор, за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

		+	+/-	-
1.	Директорот како лидер позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при работењето.			
2.	Директорот влијае на вработените мотивирајќи ги да ја завршат работата.			
3.	Директорот го почитува мислењето на вработените.			
4.	Директорот воспоставува меѓучовечки односи со вработените.			
5.	Директорот воспоставува меѓучовечки односи со клиентите.			
6.	Директорот темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор.			
7.	Директорот отворено и формативно прашува, предизвикува и тестира претпоставки.			

Ви благодариме на соработката.

Прашалник за членовите на Управниот Одбор на банката

I. Општи податоци

1) Пол:

- машки
- женски

2) Националност:

- македонска
- албанска
- турска
- друго _____

3) Ниво на образование:

- Основно
- Средно
- Више
- Високо (дипломски студии)
- Постдипломски студии
- Докторски студии

4) Возраст:

- до 30 години
- од 31 до 40 години
- од 41 до 50 години
- над 50 години

5) Колку време сте вработени во Банката?

- до 5 години
- од 5 до 10 години
- од 10 до 20 години
- над 20 години

6) Колку време сте член на Управниот Одбор?

- до 5 години
- од 5 до 10 години
- од 10 до 20 години
- над 20 години

7) Во кои банки сте работеле до сега?

8) Вашето досегашно работно искуство во банкарскиот сектор (пример: платен промет, кредитирање, картично работење, кредитни ризици итн.):

II. Потреба од лидерство и менаџерски способности

9) Подолу во табелата се дадени ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

		+	+/-	-
1.	Менаџментот во банкарскиот сектор е важен за напредокот на банката.			
2.	Лидерството и менаџментот се два поими, кои објаснуваат два различни концепти.			
3.	За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде и добар лидер, и обратно.			
4.	Обуката спроведена за менаџерите во банкарскиот сектор е доволна за развој на лидерските вештини и способности.			
5.	Потребно е директорот да има лидерски способности.			
6.	Вработените го почитуваат и ги следат одлуките на УО само доколку истиот успешно раководи со банката.			
7.	Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџментот на банката.			
8.	Усвојувањето на обуката е обврска и одговорност на лидерот.			
9.	Клиентите имаат бенефиции/го чувствуваат бенефитот од обуките за лидерство и менаџмент.			

10) Дали мислите дека постојат надворешни фактори кои влијаат врз развојот на менаџерските и лидерските способности кај генералниот директор во банката?

- Да, постојат.
- Можеби, не секогаш
- Не, не постојат

Доколку изберете Да или можеби, кои од следниве мислите дека се тие?

- Конкуренција
- Економски и социјални фактори
- Правни фактори
- Етички фактори
- Политички фактори
- Технологија
- Лични интереси

11) Дали сте присуствувале на обука која го потпомогнала развојот на Вашите лидерски способности?

- Да
- Ретко
- Не се сеќавам
- Не, никогаш

Доколку изберете Да, наведете кој ја спровел и истата и каде?

12) Кога последен пат сте присуствувале на обука за менаџмент и лидерство?

- Пред 6 месеци
- Пред една година
- Пред две години
- Не се сеќавам

III. Корпоративно управување во банкарскиот сектор

13) Подолу во табелата се дадени ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

		+	+/-	-
1.	Почитувањето на принципите на корпоративно управување влијае врз работата и успехот на банката.			
2.	Корпоративното управување им ја олеснува работата на менаџерите.			
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон корпоративното управување на банката.			
4.	Генералните директори во банките во голема мера ги почитуваат принципите на корпоративното управување.			
5.	Вработените во банките се задоволни од работата на генералните директори и раководителите.			
6.	Генералниот директор донесува одлуки за работата на банката во договор со раководителите и вработените.			
7.	Вработените ја почитуваат секоја одлука на Управниот Одбор.			
8.	Потребни се лидерски способности и вештини кај менаџментот при корпоративно управување со банката.			

14) Колку сметате дека ги почитувате принципите на корпоративно управување при раководење со банката во којашто сте член на Управниот Одбор?

- Континуирано
- Повеќето од времето
- Ретко
- Не им е придадено доволно значење

15) Колку сметате дека вработените ги почитуваат принципите на корпоративно управување во банката во којашто сте член на Управниот Одбор?

- Континуирано
- Повеќето од времето
- Ретко
- Не им е додадено доволно значење

16) Доколку вработените не се задоволни од работата на раководителите и постои непочитување на принципите на корпоративно управување, дали тие имаат право да реагираат кај Управниот Одбор?

- Да, секогаш
- Понекогаш
- Не
- Зависи од нивната работна позиција

17) Што сметате дека треба да се промени при раководењето со банката, во којашто сте член на Управниот Одбор, за да се задоволат принципите на корпоративното управување? (Можни се повеќе од еден одговор)

- Појасна организациска структура
- Процедурите за идентификување, мерење, следење и контрола на ризици
- Механизмите за внатрешна контрола
- Поголема транспарентност во банкарското работење
- Соодветни награди и парични надоместоци за вработените и менаџерите
- Дополнителна обука за развој на лидерските вештини и способности кај менаџментот на банката
- Доболнителни обуки за вработените во банката
- Поголема усогласеност на работењето на банката со правилата за корпоративно управување, етичкиот кодекс, политиките и процедурите на банката

18) Подолу во табелата се наведени ставови кои се однесуваат на банката во која сте член на Управниот Одбор, за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

		+	+/-	-
1.	Почитувањето на принципите на корпоративно управување е застапено во голема мера во банката.			
2.	Управувањето од страна на директорот им ја олеснува работата на вработените.			
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон корпоративното управување во оваа банка.			
4.	Управниот Одбор донесува одлуки за работата на банката во договор со вработените.			
5.	Надворешните фактори во голема мера влијаат на принципите на корпоративно управување.			
6.	Соработката на вработените зависи од поддршката на Управниот Одбор.			

IV. Лидерството во функција на корпоративно управување со банките

19) Подолу во табелата се дадени ставови кои се однесуваат на лидерството кај генералните директори на банката, кои се членови на Управниот Одбор, за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

		+	+/-	-
8.	Директорот како лидер позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при работењето.			
9.	Директорот влијае на вработените мотивирајќи ги да ја завршат работата.			
10.	Директорот го почитува мислењето на вработените.			
11.	Директорот воспоставува меѓучовечки односи со вработените.			
12.	Директорот воспоставува меѓучовечки односи со клиентите.			
13.	Директорот темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор.			
14.	Директорот отворено и формативно прашува, предизвикува и тестира претпоставки.			

Ви благодариме на соработката.

Интервју за членовите на Управниот Одбор на банката

I. Потреба од лидерство и менаџерски способности во банката

1) Дали сметате дека менаџментот во банкарскиот сектор е важен за напредокот на банката?

2) Каково е вашето мислење за менаџирањето и водењето на работата во банката?

3) Сметате ли дека вработените Ве следат само поради вашите лидерски способности или голема улога играат и менаџерските способности?

4) Кое од следниве стратегиски прашања си го поставувате себеси како лидер?

1. Како да формулирам оптимална стратегија?
2. Имам стратегија на ум, но како да ја реализирам?
3. Како да ги мотивирам раководителите и вработените да се посветат на осварување на формулираните стратегии од самиот почеток?
4. Како да ја вклучам целата банка во реализација на поставените стратегии?
5. Како да ги охрабрам раководителите да ги постигнат нивните највисоки резултати при формулирање на стратегии?

5) Дали мислите дека ефикасноста и ефективноста во работата во најголем дел зависат од менаџментот на банката?

6) Сметате ли дека успешен менаџер значи дека е и успешен лидер?

7) Дали е спроведена доволна обука за менаџерите во банкарскиот сектор за развој на лидерските вештини и способности?

8) Извршете само-оценување од досега поминати обуки за лидерство и менаџмент заокружувајќи броеви од 1 до 10 во следната табела (1 – не се согласувам; 10 – се согласувам):

Анализа на обука											Вкупно
	Не се согласувам → Потполно се согласувам										
олеме познавања во област на обуката.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
ега поминатата обука имав голем бенефит при зањето со лидерски и менаџерски вештини.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
исуствувал/а на многу обуки од ваков тип.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
ректор, имам одржано многу обуки за мент и лидерство.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
уирано учам.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
и дека обуките се важни и за моите вработени.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
енаџер во банката би требало да учествува во а за менаџмент и лидерство.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
итот од обуките за менаџмент и лидерство го дваат и клиентите на банките.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

II. Потреба од корпоративно управување во банкарскиот сектор

1) Дали сметате дека почитувањето на принципите на корпоративно управување влијае врз работата, развојот и успехот на банката?

2) Дали настојувате да ги почитувате принципите на корпоративно управување при раководење со банката?

3) Дали Вие, како член на Управниот Одбор на оваа банка, донесувате одлуки за работата на банката во договор со раководителите и вработените?

4) Дали мислите дека вработените ги почитуваат вашите одлуки за работењето на банката?

5) Дали сметате дека е важно да ги мотивирате подредените, да го почитувате нивното мислење и да воспоставувате меѓучовечки односи со вработените? Колку тоа влијае врз ефективноста и ефикасноста на работата?

6) Дали темелното сослушување, справување со конфликтите и постигнување на консенсус и договори ја олеснува работата?

7) Дали мислите дека Вие како генерален директор треба да промените нешто при раководењето со оваа банка за да ги задоволите принципите на корпоративно управување?