

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА



ТРАЈКО МИЦЕСКИ    ЗЛАТКО ЈАКОВЛЕВ

# МЕНАЏМЕНТ ВО ТУРИЗМОТ



Штип, 2014

Проф. д-р Трајко МИЦЕСКИ

Проф. д-р Златко ЈАКОВЛЕВ

# **МЕНАЏМЕНТ ВО ТУРИЗМОТ**

**Штип, 2014**

**Автори:**

Проф. д-р Трајко МИЦЕСКИ Проф. д-р Златко ЈАКОВЛЕВ

**МЕНАЏМЕНТ ВО ТУРИЗМОТ**

**Рецензенти:**

Проф. д-р Лидија Симонческа  
Доц. д-р Билјана Петревска  
Доц. д-р Мимоза Серафимова

**Лектор:**

Слаѓан Спасовски

**Техничко уредување:**

Златко Јаковлев

**Издавач:**

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје

005:338.48(075.8)

МИЦЕСКИ, Трајко

Менаџмент во туризмот [Електронски извор] / Трајко Мицески,  
Златко Јаковлев. - Текст, табели, граф. прикази. - Штип : Универзитет  
“Гоце Делчев”, Економски факултет, 2014

Начин на пристап (URL): <http://e-lib.ugd.edu.mk/naslovna.php>. -  
Наслов преземен од екранот. - Опис на изворот на ден 11.09.2014. -  
Фусноти кон текстот. - Библиографија: стр. 231-233

ISBN 978-608-244-089-7

1. Јаковлев, Златко [автор]

а) Менаџмент - Туризам - Високошколски учебници

COBISS.MK-ID 97002506

Copyright © 2014

Проф. д-р Трајко Мицески Проф. д-р Златко Јаковлев

Сите права ги задржуваат авторите. Не е дозволено репродуцирање,  
копирање, фотокопирање, електронско копирање или која било друга форма на  
преземање на ниту еден дел од оваа книга, според Законот за заштита на авторските  
права, без писмена согласност од авторите.

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**



**Проф. д-р Трајко МИЦЕСКИ Проф. д-р Златко ЈАКОВЛЕВ**

# **МЕНАЏМЕНТ ВО ТУРИЗМОТ**

Штип, 2014

# Предговор

Мошне испреплетената состојба на денешниот свет, во голема мера, му се препишува на успешниот менаџмент. Во тој контекст, менаџментот е инкорпориран во секој сегмент на модерните корпорации, било тоа да се од производниот сектор, услужните дејности, во образованието или во секоја друга организирана форма. Оттаму, се наметнува потребата од големата потрага по компетентни личности, заради претставување на најзначајниот клуч на успехот. Значењето на менаџментот се рефлектира и во перманентниот пораст на менаџерските работни места. Оние личности што докажале дека ја имаат неопходната способност за да бидат успешни менаџери, добро се покажале во однос на своите квалификации. Во рамките на деловните претпријатија каде што работењето не може да се замисли без активностите на менаџментот, истиот се смета за своевидна технологија која што овозможува ефикасност и ефективност во фирмите. Менаџментот има огромно влијание и наоѓа примена во сите фази на модерната организација: производните менаџери управуваат со производните активности во зависност од видот на производството во конкретното претпријатие, менаџерите во туризмот управуваат со комплексниот туристички производ, маркетинг менаџерите водат постојана грижа за целокупните маркетинг активности, персоналните менаџери ја обезбедуваат компанијата со стручна и продуктивна работна сила.

Материјалот е систематизиран според програмата по предметот „Менаџмент во туризмот“, што се предава за вториот семестар во прва година на Факултетот за туризам и бизнис логистика - Гевгелија. Исто така, оваа книга може да им биде од корист и на студентите на слични високообразовни институции, чии што програми го имаат имплементирано Болоњскиот процес. Освен студентите, со оглед на апликативниот карактер на овој труд, книгата може корисно да им послужи и на туристичките менаџери, практичарите во туризмот, како и на сите вработени во туристичката индустрија.

Авторите на оваа книга ја користат и оваа прилика да им се заблагодарат на проф. д-р Лидија Симонческа, доц. д-р Билјана Петревска и доц. д-р Мимоза Серафимова, за извршената рецензија и дадените сугестии при оформувањето на овој труд. Посебна благодарност упатуваат до нивните студенти, коишто во идниот период ќе бидат креатори на стратегијата за развој на туризмот на Република Македонија. Авторите би биле благодарни секому којшто ќе им укаже на некои недостатоци што би ги отстраниле при евентуално ново издание.

*Авторите*

# Содржина

Вовед .....	9
1. Теоретски аспекти на менаџментот .....	11
1.1. Поим и дефинирање на менаџментот .....	11
1.2. Комплексност на менаџментот .....	14
2. Менаџмент пристапи .....	16
3. Нивоа на менаџмент .....	19
3.1. Потребни способности за менаџерските нивоа .....	21
4. Менаџмент функции .....	24
4.1. Планирање .....	26
4.1.1. Комплексност на планирањето .....	26
4.1.2. Планирање на основните цели на организацијата .....	27
4.1.3. Неопходност од менаџерско планирање .....	28
4.1.4. Ефекти од планирањето .....	29
4.1.5. План .....	30
4.1.6. Разлики во планирањето .....	30
4.1.7. Процес на планирање .....	32
4.1.8. Препреки во планирањето .....	33
4.1.9. Средства за имплементација на плановите .....	33
4.1.10. Вреднување на плановите и нивното влијание .....	34
4.1.11. Цели на организациите (претпријатијата) .....	34
4.2. Организирање .....	36
4.2.1. Природата на организирањето .....	36
4.2.2. Организациска структура .....	39
4.2.3. Дизајнирање на организациската структура .....	39
4.2.4. Органограм .....	42
4.2.5. Предрасуди за организациските структури .....	42
4.2.6. Предизвици во формирањето на организациската структура .....	43
4.2.6.1. Специјализација на работите .....	43
4.2.6.2. Степенот на авторитетите дистрибуирани преку организацијата .....	44
4.2.6.3. Распон на контролата во организациската структура .....	45
4.2.6.4. Департаманизација .....	47
4.2.7. Видови организациски структури .....	48

4.2.7.1. Класични или традиционални организациски структури .....	48
4.2.7.2. Органски или адаптивни организациски структури .....	53
4.2.8. Селектирање на организациската структура .....	54
4.2.9. Организациска политика - организирање .....	54
4.2.9.1. Делегирање .....	55
4.2.9.2. Поделба на работата .....	55
4.2.9.3. Авторитет, пренесување и спроведување на донесените одлуки .....	55
4.2.9.4. Организирање на менаџерските и кадровските односи и односите на вработените .....	56
4.2.9.5. Избор на менаџери по профитни центри .....	56
4.3. Координирање .....	60
4.3.1. Поим и проблеми на координирањето .....	60
4.3.2. Суштина на координирањето.....	61
4.3.3. Методи и инструменти на координирањето .....	62
4.3.4. Начини на вршење на координирањето .....	63
4.4. Менаџмент на човечки ресурси .....	64
4.4.1. Кадри и кадрирање .....	64
4.4.2. Елементи на интелектуалниот капитал .....	65
4.4.3. Кадровско пополнување .....	66
4.5. Водење .....	67
4.5.1. Менаџмент и водење .....	67
4.5.2. Менаџерот и неговите карактеристики .....	70
4.5.3. Модели на раководење .....	71
4.5.4. Активности на менаџерот (лидерот) .....	72
4.5.4.1. Краток приод кон разбирањето на луѓето .....	72
4.5.4.2. Перцепција .....	73
4.5.4.3. Гледишта за однесувањето на луѓето во организацијата .....	74
4.5.4.4. Развој на личноста .....	76
4.5.4.5. Можности за однесувањето на луѓето .....	79
4.5.4.6. Стресот и разбирањето на стресот .....	82
4.5.4.7. Управување со стресот на работа .....	84
4.6. Комуникацијата како фактор во водењето .....	85
4.6.1. Процесот на комуницирање .....	86
4.6.2. Заблуди во текот на комуникацијата .....	87
4.6.3. Тек и начини на комуницирање .....	88
4.6.4 Некои аспекти на непосредниот (директниот )начин на комуницирање .....	90
4.6.5. Стили на комуникација .....	94
4.6.6. Анализа на трансакции (трансакциска анализа - ТА) .....	97
4.6.7. Основни карактеристики на доброто комуницирање .....	100
4.6.8. Некои техники при комуникацијата .....	102
4.6.9. Менаџерите и нивните лидерски стилови .....	108
4.7. Мотивирање .....	117
4.7.1. Мотивација .....	117
4.7.1.1. Задоволството во работењето .....	119
4.7.1.2. Приврзаност .....	120

4.7.1.3. Мотиви и работење .....	125
4.7.2. Теории за мотивација .....	127
4.7.2.1. Теории за содржината на потребите .....	127
4.7.2.2. Процесни теории за мотивирање .....	141
4.7.2.3. Теорија на очекувања .....	141
4.8. Контролирање .....	146
4.8.1. Потребата од контролирање во работењето .....	147
4.8.2. Одвивање на системот на контролирање .....	149
4.8.3. Составни делови на контролата .....	150
4.8.4. Процес на контролирање .....	151
4.8.5. Форми на контрола .....	153
4.8.6. Системи на контрола .....	154
4.8.7. Финансиска контрола .....	156
4.8.7.1. Техники и методи на финансиската контрола .....	157
4.9. Одлучување .....	161
4.9.1. Природа на процесот на одлучување .....	162
4.9.2. Непрограмирани и програмирани одлуки .....	164
4.9.3. Одлучување во услови на извесност, ризик и неизвесност .....	165
4.9.4. Модел на рационално одлучување .....	166
4.9.5. Модел на ограничена рационалност .....	166
4.9.6. Хеуристички модел .....	166
4.9.7. Модел на креативно одлучување .....	167
4.9.8. Фази во процесот на одлучување .....	168
4.9.9. Одлучување по пројавен проблем .....	170
5. Етика во менаџментот .....	173
5.1. Некои разлики во етиката, моралот, економијата, туризмот и културата во развиените стопански земји .....	174
5.2. Германската етика и нејзиниот стопански успех .....	176
5.3. Француската култура и менаџмент-етика на менаџерите (лидерите) во фирмите .....	178
5.4. Американска етика .....	178
5.5. Јапонската култура и менаџмент-етика на менаџерите (лидерите) во фирмите .....	180
5.6. Етика на менаџерот .....	181
5.7. Етиката на бизнисот кон општествената одговорност .....	183
6. Управување со промените .....	186
6.1. Техники за иницирање на промени .....	187
6.2. Динамика на организациски раст и развој .....	190
6.2.1. Организациски развој .....	192
7. Управување со операциите и процесите .....	195
7.1. Управување со производните процеси .....	196
7.2. Управување со технологијата .....	198
7.3. Управување со материјалите, набавката и залихите .....	199
7.4. Управување со квалитетот .....	200
7.5. Управување со услугите .....	200
7.6. Управување со информациските состави .....	201

8. Менаџмент во туризмот .....	203
8.1. Улогата на туризмот во меѓународната економија .....	203
9. Современ менаџмент во туризмот .....	206
9.1. Нивоа на менаџмент во туризмот .....	206
9.1.1. Менаџмент на највисоко ниво во туризмот .....	206
9.1.1.1. Генерален менаџер во туризмот .....	206
9.1.1.2. Одговорности на генералниот менаџер во туризмот .....	207
9.1.1.3. Менаџмент на стратемиско ниво во туризмот .....	207
9.1.2. Менаџмент на средно ниво во туризмот .....	208
9.1.2.1. Маркетинг менаџер во туризмот .....	208
9.1.2.2. Финансиски менаџер во туризмот .....	211
9.1.2.3. Персонален менаџер во туризмот .....	212
9.1.2.4. Менаџер за набавка во туризмот .....	213
9.1.2.5. Менаџер за храна и пијалаци .....	214
9.1.2.6. Главен готвач.....	215
9.1.2.7. Менаџер за сместување .....	215
9.1.2.8. Менаџер за односи со јавноста .....	216
9.1.3. Менаџмент на најниско (оперативно) ниво во туризмот .....	217
9.2. Состојбата на менаџментот во туризмот во Република Македонија .....	218
10. Менаџмент на анимацијата во туризмот .....	221
10.1. Планирање на анимацијата во туризмот .....	224
10.2. Организирање на анимацијата во туризмот .....	225
10.3. Управување на анимацијата во туризмот .....	228
Заклучок .....	229
Литература - Библиографија .....	231

## Вовед

Условите во коишто се наоѓа Република Македонија можат да се окарактеризираат како неповолни, во поглед на нејзината економска развиеност. Како секоја земја, па така и нашава треба да ги искористи своите компаративни предности, своите потенцијали за да доживее економска експанзија. Последниве неколку децении, без сомневање се период на круцијални и брзи промени во меѓународното опкружување. Во таа конотација, да се менаџира со претпријатијата, во услови на турбулентност во сите делови на општествено - економското живеење, значи да се етаблира активен процес на одржување на перманентна долгорочна компатибилност на претпријатието со целокупното свое окружување. Всушност, станува збор за менаџментот, којшто во современи услови на работење претставува еден од најзначајните развојни фактори за ефикасност и ефективност на вкупните деловни активности, а посебно во туризмот. Тоа поконкретно значи дека менаџментот не трпи донесување одлуки што се базираат исклучиво врз минатото или пак врз едноставна екстраполација на сегашните трендови во иднина. Само со правилно сфаќање на менаџментот, ќе се остварат целите на поединецот, претпријатието и општествената заедница во целост, бидејќи ќе се изнајде оптимален модалитет што ќе му обезбеди конкурентна предност на претпријатието на пазарот.

Менаџментот, со оглед на неговото значење и важност во работењето на претпријатието, покривајќи ги сите функции на работењето, истиот се наметнува како императив. Огромниот интерес е производ на: општествениот карактер на менаџментот со кој се канализираат одговорностите во насока на ефикасно и ефективно реализирање на целите, фактот што менаџментот е базична карактеристика на индустриското општество, тоа што менаџментот е најзначаен орган во претпријатието со што тој останува фундаментална и доминантна институција сè додека постои цивилизацијата. Во тој контекст, може да се истакне дека менаџментот е универзална активност којашто се применува и се наоѓа во сите видови организациски системи (влади, министерства, општини, универзитети, хотели, туристички агенции, комунални претпријатија, аеродроми, трговски центри, болници, компании, општествени организации, политички партии и друго) и е присутен во сите функции и хиерархиски нивоа на тие системи. Според тоа, може да се апострофира дека менаџментот е динамичен процес, бидејќи му дава живот на секој аспект на деловните активности.

Со оглед на тоа што менаџментот е категорија што е иманентна на земјите со пазарна ориентација, нашава држава како недоволно економски развиена земја треба да ги преземе сите мерки за негово соодветно имплементирање во сите сфери на општествено - економскиот систем, а посебно во туризмот. Република Македонија како недоволно економски развиена земја треба да го интензивира развојот на туризмот. На тој начин таа може порамноправно да се вклучи во меѓународните

економски односи. Дали ќе успее нашава држава или не ќе зависи од тоа дали сите ние ќе знаеме да ги искористиме сопствените компаративни предности. Неоспорен факт е дека менаџментот има круцијално значење за развој на туризмот. Од друга страна потврден факт е дека туризмот има поливалентно значење и е мултипликатор на економскиот развој. Со оглед на тоа дека нашава земја располага со природни, материјални и човечки фактори за развој на туризмот, кои се недоволно искористени, на ова прашање треба да му се посвети посебно внимание. Туризмот како феномен на 20 и 21 век има општествено и економско значење. Се разбира дека секоја земја е заинтересирана за економското влијание на туризмот врз нејзиниот развој. Затоа на посетителите треба да им се дадат соодветни услуги, кои треба да бидат ефективно и ефикасно менаџирани, со коишто гостите ќе бидат задоволни.

Од литературата што е достапна се дојде до сознание дека менаџментот е подрачје кое е многу обработувано, посебно во високо развиените земји, што не е случај во Република Македонија. Во тој контекст, постојат голем број автори кои се занимавале со проучување на овој феномен од теоретски и практичен аспект. Но, сепак постојат малку дела во светски рамки коишто го третираат менаџментот во туризмот.

Со оглед на тоа, што туризмот е најзначајна активност за економскиот раст и развој, неговото менаџирање е од круцијална важност за сите кои на непосреден или посреден начин се инволвирани во туризмот. Поконкретно, менаџментот во туризмот претставува голем мотив за носителите на туристичката понуда, а посебно деловните субјекти од угостителството, посредништвото, сообраќајот, трговијата, комуналните дејности и занаетчиството. Тоа значи за сите дејности коишто го сочинуваат туристичкото стопанство. Познавајќи го фактот, дека туризмот не го добил местото што го заслужува во вкупниот економски развој на нашата држава, активното партиципирање на сите деловни чинители од доменот на туризмот претставува една од главните одговорности на сите туристички субјекти.

# 1. Теоретски аспекти на менаџментот

Во оваа тема ќе се задржиме на поимот и дефинирањето на менаџментот и неговата комплексност.

## 1.1. Поим и дефинирање на менаџментот

Самиот поим менаџмент потекнува од англискиот збор „to manage“ што значи 1) управува 2) раководи, надгледува 3) знаење да се ракува со (оружје) инструменти, 4) спроведување на дело, 5) се снаоѓа, излегува на крај, 6) да се потпира.<sup>1</sup> Во македонскиот јазик менаџментот најчесто се преведува како управување (менаџерска работа).<sup>2</sup> Различно детерминираната содржина, принципи и функции придонесуваат за различни пристапи кај авторите што се занимаваат со проучување на менаџментот и е дефиниран на различни начини.<sup>3</sup>

Во американската терминологија, поимот менаџмент означува: 1. Управување (*administrasion*), коешто се состои во одредување на целите и формулирање на политиката за остварување на тие цели во едно претпријатие; 2. Раководење (*management*), чијашто задача е спроведување на политиката заради остварување на зададените цели; 3. Организација, како организациски систем, на целите што се во прашање и чија конституција ги одредува рамките и методите на спроведување на менаџментот.

Функцијата менаџмент се јавува во организациите, во сите облици и цели - стопански и нестопански.

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

Од видот на претпријатието и неговите специфични цели зависат специфичните облици и методи на менаџментот. Тука постои еден траен процес на диференцирање и специјализирање на формите и методите на менаџментот што постојано го усложнува процесот на управувањето, а посебно проблемот на координирање во тоа управување.<sup>4</sup>

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

Исто така се сретнува мислење дека менаџментот има организациска улога, во смисла на поставување обврски, одговорности и односи во претпријатијата, вклучувајќи ги

<sup>1</sup> The New Standard Dictionary, English - Serbocroatian, Serbocroatian - English, Obod - Cetinje, Medicinska Knjiga Beograd - Zagreb, 1985 god., str. 199.

<sup>2</sup> англ. management - менаџмент - управување; business management (бизнис менаџмент) - управување со претпријатие. Во Вебстеровиот речник менаџмент се преведува како: 1. професија или вештина на управување (водење), 2. разумно користење на средства и начини за постигнување на целта, 3. способности за извршување, 4. колективен орган кој во претпријатието ја врши функцијата на водење - управување, раководење и наредување

<sup>3</sup> Шуклев, Б., Менаџмент, Економски факултет - Скопје, второ издание, Скопје, 1998, 3.

<sup>4</sup> Kukuleca, M.S., Organizaciono-poslovni leksikon, IRO „RAD“ 1986

активностите на расудување и одлучување за плановите, употреба на податоци за контрола на извршувањето и унапредувањето на работењето, како и водење, поврзување, мотивирање и контрола на кадрите во претпријатието и спроведување на активностите.

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

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

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

Со сигурност може да се рече дека **знаењето денес се применува на знаењето**; што значи дека истото секојдневно се проширува и надградува.

Колку што знаењето се применува на средствата за работа, процесот на трудот и производството, односно на работењето, толку и повеќе, се применува и во менаџментот.

Со сè поголемата примена на знаењето во менаџментот, тој добива нова улога.

Под поимот менаџмент порано, а и сега се подразбира, поголем број луѓе подразбираат управување во стопанството. Менаџментот во својата сегашна форма сигурно првпат се појавил во големите стопански организации, меѓутоа набрзо е сфатено дека тој е потребен во сите современи организации, без оглед дали се стопански или нестопански. Всушност, менаџментот е попотребен во нестопанските организации, независно дали се во прашање непрофитни организации или владини агенции. Значи менаџментот не треба да се подразбере како управување само во стопанството, туку управување во сите стопански и нестопански организации без оглед дали се непрофитни организации или владини агенции.

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

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

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

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

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

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

Тоа значи дека денес менаџерот планира, ја организира работата, ги поставува задачите, ги раководи, води и мотивира вработените, ги координира активностите и напорите, и го следи извршувањето на работите односно врши контрола и истовремено

преставува пример за способен човек со високо изграден вредносен систем. Менаџерот физички не работи (освен ако има посебна стручност и е потребна негова физичка интервенција, пр. во машинството, металната индустрија, електроиндустријата, здравството и сл.). Менаџерот мисловно, по пат на давање на обврски, наредби, на учтив начин ги извршува своите функции, а сите други активности ги извршуваат работниците. Значи, другите луѓе работат под раководство на менаџерот. Но, не треба да се сфати дека работниците работат само за интересот на менаџерот. Не, работниците работаат за свој интерес но, преку интересот на организацијата (претпријатието) и општиот општествен интерес. Менаџерот на извршителите им дава задачи, им ги определува роковите кога тие задачи, планови, политики или цели треба да бидат реализирани, тој ја организира работата, ги мотивира работниците, ги координира нивните активности и на крајот контролира дали работите се извршени соодветно на нивната поставеност и цел.

За тоа што преставува менаџментот поедноставни дефиниции дава професорот по социологија и менаџмент на факултетот Клермонт во Калифорнија (*Claremont California*) Питер Дракер. Тој истакнува дека непосредно по завршувањето на Втората светска војна, менаџерот се дефинирал како „некој што одговарал за работењето на подредените“. Менаџер со други зборови значело „шеф“, а менаџментот пак положба и моќ. Ваквото поимање и денес е присутно кај голем број луѓе. Меѓутоа, со почетокот на педесеттите години таа дефиниција била променета во смисла дека „менаџерот е одговорен за учинокот и луѓето“.

Денес ваквата дефиниција се проширува и гласи: „Менаџерот е одговорен за примена на знаењето и учинокот што се постигнува благодарение на него“.

Оваа дефиниција укажува дека знаењето денес се сфаќа како битен ресурс. Земјата, работната сила и капиталот главно се значајни во смисла на ограничување. Без нив ни знаењето не може да помогне, и не може да се зборува ни за менаџмент. Но, таму каде што постои ефикасен менаџмент, односно каде што знаењето се применува на знаењето, секогаш можеме да прибавуваме други ресурси.

Факт е дека знаењето е најзначаен ресурс, а не и единствено од ресурсите. Тоа што денес се подразбира под знаење се стекнатите информации кои ефикасно можат да се применат, односно информации концентрирани на резултати.

Во знаењето менаџерите гледаат инструмент за остварување на целите во врска со учинокот на организацијата. Оттаму би истакнале дека менаџерот денес треба да е личност за пример (идол) во организацијата, кој со љубов кон својата улога, со својата способност, знаење и умеење успешно ги води вработените, на ефикасен начин ги мобилизира ресурсите и остварува задоволителни резултати. Тоа значи дека менаџерот мора пред сè да биде способен човек што поседува знаење и бара знаење, и кој умее да води, со што правилно ги мотивира вработените предизвикувајќи кај нив задоволство во работата и успешни резултати.

Сигурно дека знаењето заедно со љубовта кон професијата и умеењето, се едни од најзначајните фактори коишто ја чинат способноста на менаџерот, односно се одлика на личностите што го применуваат (користат) менаџментот.

Според тоа, можеме да констатираме дека во современи услови, менаџментот се дефинира на повеќе начини и тоа: како систематичен начин на насочување на поединци, групи, работи и операции со цел остварување на именувани организациски цели со средствата кои ѝ стојат на располагање на организацијата. Или, како широка област на одговорности коишто вклучуваат бројни активности насочени кон остварување на

претходно дефинираните цели<sup>5</sup>, или, како активност, начин на ефикасно користење на ресурсите за остварување на целите<sup>6</sup>, или како акција која се презема со одредена цел<sup>7</sup>, итн.

Проф. д-р Трајко Мицески под менаџмент подразбира: - **Множество на активности преку кои се вршат одредени функции со цел на ефикасен начин да се обезбедат, распоредат (алоцираат) и мобилизираат човечките потенцијали и физичките ресурси, за да се постигне некоја цел.**

## 1.2. Комплексност на менаџментот

Комплексноста на поимот менаџмент произлегува од широкиот спектар на употребата на овој поим. *Вообичаените асоцијации во врска со поимот менаџмент се организација, управување, администрација, раковоство<sup>8</sup>.*

Овој поим се користи и за именување на:

**Процеси** - водење на организации, управување;

**Функции** - планирање, координирање, контролирање, организирање, (рако)водење;

**Вештини** - комуникации, мотивации, одлучување;

**Научни дисциплини** - структурирана содржина и методи;

**Професии** - професионална способност на личноста што е одговорна за резултатите на претпријатието;

**Улоги** - збир на однесувања кои се очекуваат од личноста на одредена положба, при одредени активности.

Еволуцијата на менаџерските знаења поминала долг пат, во текот на кој се испреплетиле организациски и управувачки димензии.

**Современите менаџери во принцип обавуваат неколку задачи, меѓу кои поизразени се:**

1. Ги насочуваат (управуваат) **работните активности и организациите.**
2. Ги насочуваат (управуваат) **луѓето.**
3. Ги насочуваат (управуваат) **операциите (производите или услугите).**
4. Го насочуваат **алоцирањето** (правилното разместување-лоцирање) на **физичките ресурси.**

**Основна задача** на менаџментот е преку координација на напорите на поединците, да се овозможи остварување на целите на успешен начин.

Поимот успешност се менувал во зависност од времето и просторот.

Питер Дракер (*Peter Drucker*) смета дека коренот на успешноста е задоволување на 2 критериуми:

- **Ефикасност:** *вршење на работите на прав начин, правилно, економично, со минимално трошење на ресурсите;*

---

<sup>5</sup> WHO

<sup>6</sup> WHO-EURO

<sup>7</sup> WHO

<sup>8</sup> коренот на менаџментот е од латинскиот јазик: лат. manus = рака - раководење.

- **Ефективност:** *избор на вистински работи (цели) кои треба да се направат, избор на вистински алтернативи* кои го решаваат или *отклонуваат проблемот или изворот на заканата, или ги максимизираат шансите за добробит на претпријатието.* Значи ефективноста означува **вршење на вистинските (правите) работи на вистински начин.**

*Вишокот на ефикасност* не може да го надополни **недостатокот на ефективност.** Пример, инсистирањето на заштеди на канцеларискиот инвентар, ретко кога резултира со поголемо задоволство на клиентите или купувачите.

*Вишокот на ефекти исто така не мора да води кон подобра ефикасност.* Од друга страна, изборот на повеќекратни цели може да резултира со расплинување на знаењата и ресурсите.

## 2. Менаџмент пристапи

Менаџментот, како универзален концепт кој опфаќа: функции, активности, професионализација, *знаење* и *умеење* се доверува на извршување на посебно оспособени лица што се нарекуваат **менаџери** (директори, раководители) или **менаџери-лидери** или само **лидери**. *Менаџерот* е личност којашто е одговорна за остварување (реализирање) на организациските цели, со користење (извршување) на функциите на менаџментот. Искуствено правило е менаџерите да се личности кои ги остваруваат организациските цели за кои им се потребни ресурси со кои ги надминуваат границите на самостојната работа.

Извршувајќи ја својата работа, менаџерите вршат одредени функции коишто се својствени на менаџментот. Заговарач на овој пристап е Анри Фојал (*Henri Foyal*) (1841-1925), француски менаџер и автор, кој своите погледи за оваа област ги опишал во студијата „Индустриска и општа администрација-предвидување (организација, издавање на налози, координација, контрола“<sup>9</sup>. Фојал во своите погледи и учења сметал дека менаџерите им се потребни на сите организации, дека потребата за менаџерските вештини сè повеќе се зголемува со неговиот подем на скалата на хиерархијата и дека менаџментот може да се предава и учи, бидејќи им е потребен на менаџерите.

Од сите активности во организацијата (производно-индустриска) како што се: техничките активности (производство, изработка, адаптација), комерцијални активности (купување, продавање, размена), финансиски активности (барање за оптимално користење на капиталот), активности за осигурување (заштитата на имотот и лицата), сметководствени активности (правење на пописи, прегледи на салдата, цени, статистика), активности на раководење (планирање, организирање, наредби, координација, контрола), Фојал посебно ги нагласува токму последните, т.е. активностите на раководење (управувачките активности).

Придонесот на Фојал во менаџментот е доста голем. Тој речиси прв ги поделил функциите на менаџментот на пет елементи<sup>10</sup>

1. *Предвидување и планирање*: испитување на иднината и скицирање на планови за акција.
2. *Организирање*: градење на структурата (материјална и човечка) за некој потфат.
3. *Раководење*: одржување на активности помеѓу персоналот.
4. *Координирање*: заемно поврзување, унифицирање и хармонизирање на сите активности и напори.
5. *Контролирање*: водење сметка сè да се случува во согласност со воспоставените правила и изразени наредби.

При **планирањето**, менаџерите размислуваат, предвидуваат прогнозираат, прават планови и буџети и ги предвидуваат случаите што подобро во иднината. Планирањето како функција на менаџментот, што ја извршува менаџерот, значи гледање напред, процес на предвидување и планирање на деловните активности. Менаџерот мора да ја предвиди иднината и да ги планира идните активности на организацијата, создавајќи услови за

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

<sup>10</sup> Шуковиќ, Ф., Психологија организација, Привредни преглед, Београд 1989,40.

нивно непречено одвивање. За да функционира адекватно во организацијата треба да постои план којшто ќе се одликува со единственост, континуираност, флексибилност и прецизност.

Од *планирањето* произлегуваат задачите, целите и деловните политики коишто треба да бидат извршувани. Од планирањето (односно, поставувањето на: задачите, целите, политиките) ќе зависи и тоа како организацијата (претпријатието) ќе ги координира активностите, а исто така, како ќе бидат водени, а пред се мотивирани работниците. И на крајот многу зависи како ќе се извршува она што е планирано како задачи, цели и политики, бидејќи истото се утврдува преку контролирањето. Од сето ова може да се заклучи дека планирањето е главна функција во менаџментот и од него зависат сите други функции. Затоа, менаџерот, не треба да дозволи да се јават проблеми во планирањето, туку напротив мора да постои единственост, односно плановите да бидат разбирливи, сигурни, сите делови на организацијата да се сигурно споени заедно, да се ускладени; да бидат континуирани, односно да се користат подеднакво краткорочни и долгорочни предвидувања и истите да бидат ускладени со сите делови во организацијата; да бидат флексибилни, односно да можат да се адаптираат и променуваат во согласност со околностите; да бидат прецизни, односно точни во предвидувањето на тековите на активностите.

Целта на планирањето е овозможување на оптимално користење на ресурсите, околностите и на се она што влијае врз успешното работење на организацијата. Во управувањето е основно *плановите да се ефикасно подготвени и изнесени, да овозможуваат единство во наредбите и управувањето, јасна дефиниција на одговорностите и прецизно донесување на одлуки потпомогнати со ефикасен систем за селекција и обука на раководителите.*

Сигурно дека организацијата мора најпрво да стартува со планот каде што се дефинирани нејзините цели, а потоа мора да се создаде организациска структура приспособена за постигнување на овие цели. Со *планирањето* и *организирањето* (органizaциската структура и организациската политика) се овозможува ресурсите (човечки, материјални и нематеријални) во организацијата да бидат мобилизирани. Во тој поглед постојано е активен персоналот (вработените). Тоа е резултат на *раководењето* на менаџерот, да воспостави постојана активност на персоналот. Менаџерот со помош на својата способност да наредува, од своите потчинети го користи најдоброто можно извршување, или, попрецизно, со своето правилно водење тој ги мотивира потчинетите да ги истакнат своите најголеми потенцијали на знаење и умевање. Тој, тоа го прави преку својот пример, потоа со познавањето на работата, професијата, познавањето на вработените односно потчинетите, самите нив, нивните способности, знаење и умевање), со постојаниот контакт со своите службеници и одржувањето на широк надзор над нивните функции. На тој начин тој одржува високо ниво на активности со градење на меѓусебна доверба. *Најдобар начин да се изгради доверба меѓу вработените е истите да се гледаат подеднакво, да се цени нивната работа, да се распоредуваат на работи и работни задачи согласно нивната способност и секогаш да се применуваат исти критериуми кон секој вработен.* Најголема грешка прават менаџерите ако за свои соработници постават верни, а не вредни (способни) кадри. Успешниот менаџер секогаш околу себе има способни раководители кои со своите размисли и предлози, (што понекогаш и не мора да бидат исти со неговите), придонесуваат за носење на правилни одлуки во организацијата.

Наредбата на менаџерот не смее да биде крута, заканувачка, навредлива и непромислена. Јасно е дека секоја наредба се потпира врз односот на раководителите со потчинетите за извршување на определени задачи. Меѓутоа, во организацијата, вработените мораат да извршуваат разни задачи и активности, па затоа е потребна нивна добра *координација* за заедно да ги поврзат, унифицираат и хармонизираат“, како што истакнува Фојал. Само на тој начин можат да се усогласат целокупните активности во организацијата. Така, активностите на едно одделение ќе се усогласат со активностите на друго одделение, хармонизирајќи ги сите активности со целокупните цели на организацијата. Тоа може да се постигне само со константна циркулација на информациите и со редовни состаноци на раководството. Менаџерот треба добро да знае дека информираноста, контактите, отвореноста, реалноста, меѓусебната доверба и многу на нив слични компоненти се основните фактори за успешно работење на организацијата.

Но, не може да се запостави и функцијата *контролирање*. Колку и да се внимава во некои постапки, понекогаш се грешат. Можеби во прашање е човечкиот фактор, можеби материјалот, условите и сл. Затоа е потребна контрола над производството, готовите производи, активностите, постапките и сл. односно неопходна е контрола над целокупното работење во организацијата. Контролирањето всушност значи активност на проверување дали сè што е направено се одвива во согласност со барањата, воспоставените стандарди, саканите цели и сл. Со цел контролата да биде ефикасна и непристрасна, потребно е истата да функционира како самостојна независна единица (сектор, одделение или служба) под раководство на раководител кој директно одговара пред генералниот менаџер во организацијата. Контролата мора да дејствува брзо, ефикасно и непристрасно, и да укажува на секоја, дури и на најмала, грешка во организацијата. Заради нејзината принципиелност и почитување на нејзините одлуки мора, да постои и систем на санкции.

Контролирањето како функција на менаџментот е насочено кон проверување дали останатите функции (планирање, организирање, раководење, координирање) се извршуваат во согласност со поставените правила и зададените наредби.

Како што претходно спомнавме, идеите на Фојал за правилната поставеност на менаџментот во организацијата не биле познати надвор од Франција сè до 1949 година, кога Англичаните неговата студија за менаџментот ја отпечатиле под наслов „Општо и индустриско управување“. Од тој момент се правени измени во описот на процесите на менаџментот. На пример од поголем број автори Фојаловата функција организирање е поделена на две функции: организирање и кадровска политика (или екипирање), а функциите раководење и координирање се споени во една функција водење.

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

### 3. Нивоа на менаџментот

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

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

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

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

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

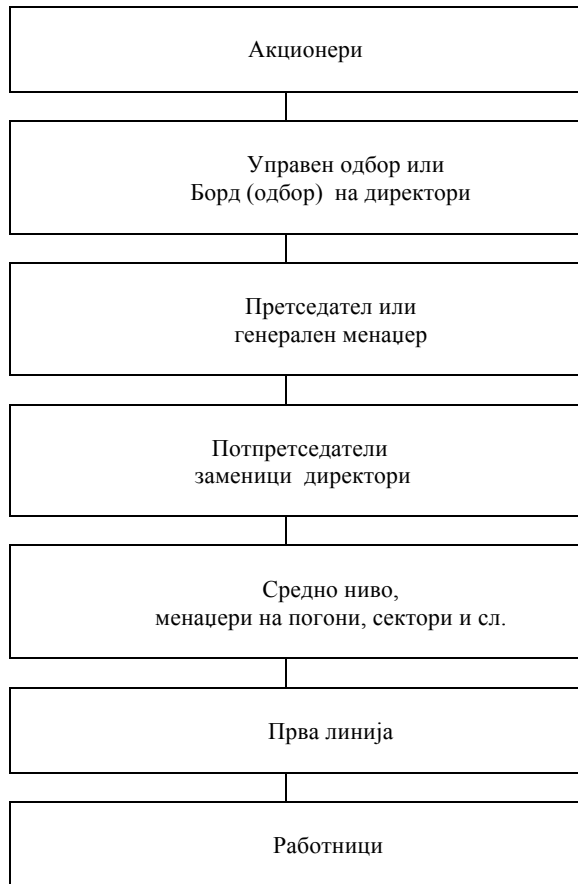
**Првото** (т.е. најниското) ниво на менаџмент се вика **менаџмент од прва линија** или **надзор**. На ова ниво, менаџерот непосредно раководи со работниците, ги надгледува и зазема многу важна положба во извршувањето на задачите на организацијата. Тој пред работниците се јавува од една страна како нивен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

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

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

Сликовито прикажан менаџментот и нивоата на менаџментот би изгледале вака:

Слика 1. Менаџмент нивоа во организацијата



Секое од овие нивоа има поинаква улога во управувањето со големите организации. Акционерите можат да влијаат, и влијаат, врз донесувањето на одлуките - директно на годишните состаноци и индиректно со самиот избор на членовите на управниот одбор. Одборот главно се ограничува на утврдување на општата деловна политика на организацијата, но може и да врши директно влијание особено во изборот на главниот раководител на организацијата т.е. генералниот менаџер односно претседателот. Од претседателот кон ниското ниво на менаџмент обемот на одговорноста се намалува.

Освен според горенаведената типологија менаџерите се разликуваат и според подрачјето на работа за коешто одговараат, па можеме да разликуваме:

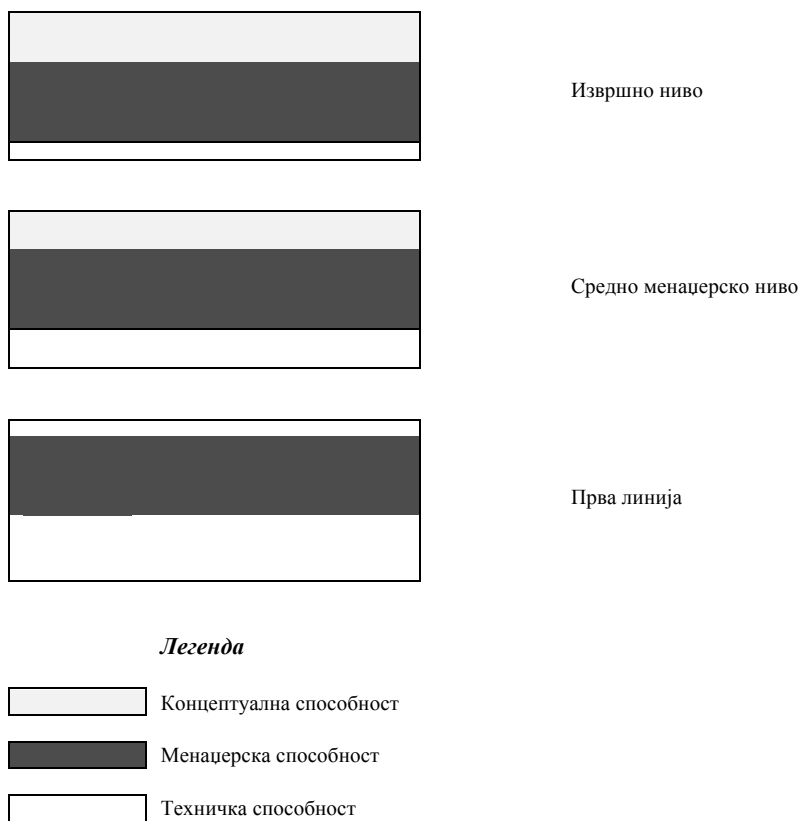
1. **Функционални** менаџери: одговараат само за една организациска активност, на пример финансиски директори, комерцијални директори и сл.
2. **Генерални менаџери**: одговараат за сите активности во некоја организација.

### 3.1. Потребни способности за менаџерските нивоа

Обемот на одговорноста на еден менаџер го одредува нивото на коешто тој делува. Колку нивото е повисоко, поголеми се и менаџерските одговорности за интегрирање на активностите на организацијата и нивното водење кон крајната цел на организацијата. Од ова следува дека способноста којашто еден менаџер мора да ја има зависи од нивото на кое ќе биде ангажиран. Овие способности ќе ги поделиме на технички, менаџерски и концептуални (креативни).

**Техничка способност.** Секој менаџер треба да поседува извесно знаење за она што се работи во организацијата. Во индустриските организации, тоа се главно производство и продажба; меѓутоа, покрај овие, постои и друг вид на активности, како што се правните, финансиските, инженерските, маркетиншките, сметководствените, кадровските, како и активностите што произлегуваат од односот спрема купувачите. Поголем број менаџери работаат во некоја од овие области на положбите како што се директор на производство, шеф на сметководство, шеф на маркетиншката служба или надзорник за односите меѓу луѓето. Заради тоа менаџерот треба да поседува извесно тесно стручно знаење за секоја од овие активности, за да биде успешен раководител во таа област.

Слика 2. Однос - потреба за одредени способности на различни нивоа на менаџмент



Веќе е спомнато дека во една организација постојат три, грубо дефинирани нивоа на менаџмент: *прва линија*, *средно ниво* и *извршно ниво* на менаџмент. Интересно е да се

спомене дека потребите за техничката способност во големите организации се разликуваат од ниво до ниво. Како се движиме од најниското ниво кон највисокото, значењето на потребата за техничка способност се намалува. Менаџерот од прва линија треба да поседува повисоко ниво на техничко знаење од менаџерот на највисокото ниво на менаџментот. Шефот на погонот во кој се користи некој хемиски процес, управникот на моделарницата и шефот на конструктивното биро мораат да имаат прилично ниво на техничко знаење за она што го работат луѓето со коишто тие раководаат. Од друга страна, потпретседателот на производната фирма може да поседува само минимално знаење за поедини производни операции, но затоа треба да поседуваат општо знаење за производството и залихите.

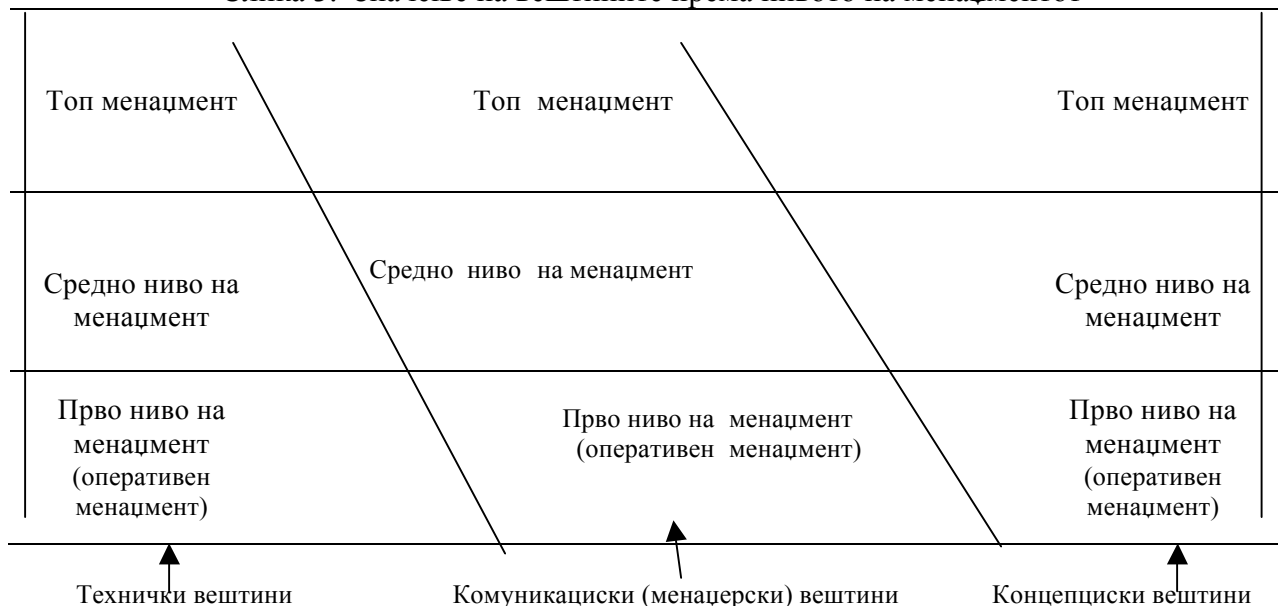
Техничката способност се збогатува со технички-технолошки знаења од соодветната дејност на организацијата и тоа преку учење и практично искуство.

*Техничката (стручната, односно техно-стручната) способност всушност го опфаќа знаењето и техниките поврзани со работното место што се потребни за изведување на некоја улога во претпријатието.*

**Менаџерската (хумана–организаторска–комуникациска) способност** се изразува преку *способноста-знаењето* за создавање атмосфера во која луѓето се чувствуваат сигурно и пријатно и ќе можат слободно да ги изразат своите ставови; вештина на јасно артикулирање и изразување на личните ставови и сл. Комуникациските вештини ги олеснуваат воспоставените вредносни односи меѓу луѓето.

*Особено се изразува:* знаењето, способноста и умењето коишто се потребни за извршување на функцијата на процесите на менаџментот. Всушност менаџерите скоро секојдневно ги извршуваат функциите: планирање, организирање, раководење, мотивирање, координирање, контролирање и одлучување. Секој менаџер на кое било ниво на менаџмент да е, треба да поседува знаење, способност и умење за ефикасно извршување на овие менаџерски функции бидејќи тоа придонесува за успешно остварување на целите на организацијата. Значи, за разлика од техничката способност која може да варира од ниво до ниво, тоа не е случај со менаџерската способност, бидејќи секој менаџер треба да поседува менаџерска способност, на кое било ниво и да е.

Слика 3. Значење на вештините према нивото на менаџментот



Менаџерската способност се збогатува преку стекнување поголеми знаења од областа на менаџментот преку литература, семинари, советувања и сл. потоа преку практичното искуство и истражување на примерот на искуските менаџери.

*Човечките (менаџерските) вештини всушност ја чинат способноста за разбирање, менување, водење и контролирање на однесувањето на другите лица или групи.*

**Концептуалната (концепциската) способност<sup>11</sup>** се изразува преку способноста да се анализираат, дијагностицираат и предвидат одредени ситуации, одредени проблеми, одредени појави и да се прави разлика меѓу причините и последиците за нивното одвивање.

Концепциската способност е резултат на знаењето, разумноста односно духовната издигнатост и таа упатува не само кон разбирањето, сфаќањето на целосноста на организацијата, нејзината реалност, стратегија, движење, развој, туку и кон антиципирање на влијанијата на иднината и опкружувањето. Тука се вклучени знаењето, сфаќањето, разбирањето, предвидувањето и извршувањето на секоја функција и сите функции, заеднички во претпријатието.

Ова е способност различните делови на некоја ситуација да се замислат во соодветен однос за да се види целината. Менаџерот мора да поседува ваква способност на поимање доколку сака неговите одлуки да бидат ефикасни. Ова способност подразбира способност да се почувствуваат промените во опкружувањето кое може да влијае на организацијата, способност како одговор на промените да се изработи соодветна одбранбена стратегија, како и таа стратегија да се примени низ интеграцијата и реорганизацијата на плановите и напорите на организацијата.

Во споредба со техничката и менаџерската способност, поимовната т.е. концепциската способност е позначајна за менаџерите на повисоките нивоа на менаџмент. На првото ниво на менаџментот има релативно малку делови коишто треба да се интегрираат и сликата не е многу сложена. На повисоките нивоа, менаџерите треба да бидат во состојба да видат во какви меѓусебни односи се сите активности и ресурси на организацијата.

---

<sup>11</sup> Својот назив го добила од латинскиот збор концепција што значи: поимање, сфаќање, разбирање, замисла, идеја, план, моќ на поимање, моќ на разбирање, моќ на сфаќање, моќ на предвидување, и сл.

## 4. Менаџмент функции

Менаџментот како процес опфаќа збир на специфични активности кои ги нарекуваме функции на менаџментот.

Обично како функции на менаџментот се истакнуваат следниве:

- *Планирање*: избор на цели и предодредување на очекувани количини и квалитет на работите што треба да се извршат.

- *Организирање*: специфицирање на начинот и средствата за извршување на секоја планирана работа.

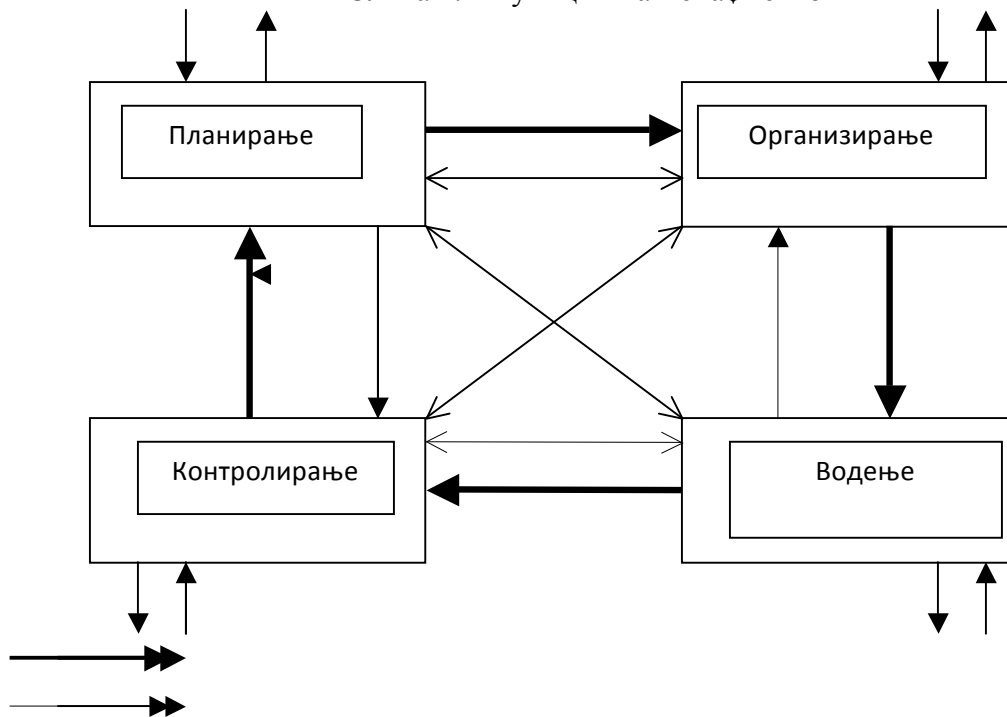
- *Водење и мотивирање*: стимулирање на работниците за остварување на очекуваните резултати.

- *Контролирање*: вреднување - дали одговараат реализираните работи на очекувањата во количините и квалитетот.

- *Управување со човечките ресурси*: најнова функција на менаџментот која се однесува на привлекување, одржување и компензирање на работниците.

На слика 4 се претставени функциите на менаџментот. Идеално би било кога менаџментот би се движел според планот; после што би се алоцирале ресурсите и начините на извршување на планот; со водење сметка за стимулацијата; по што, врз основа на контрола би се вреднувале ефектите. Но во пракса: реалниот модел на менаџментскиот процес не е вака логичен и сукцесивен; многу функции се извршуваат симултано, или циклично се повторуваат.

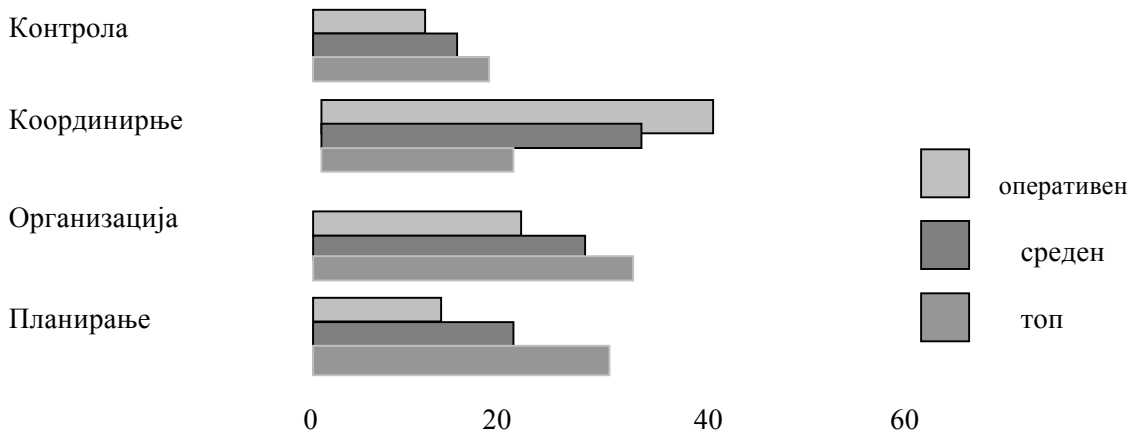
Слика 4. Функции на менаџментот



Процесот на менаџментот е сложен и секвенциониран. Теориски, идеален тек на процесот на менаџментот се случува кога активностите следат една по друга без враќање и преклопување. Во реалноста, активностите често пати се извршуваат паралелно и

случајно. Со планирањето се одредуваат димензиите на организирањето, но со организацијата ќе се појави потреба за додатно планирање и слично. Одделни активности, односно одделни функции во овој процес имаат различен приоритет на различни нивоа на менаџментот (види слика 5).

Слика 5. Менаџерски функции според нивото на управување



Топ менаџерите најголем дел од своето време би требало да го резервираат за организација и планирање, додека оперативните нивоа на менаџментот најголем дел од времето би требало да го проведат во **насочување**, и организирање на одреден број работници кои директно ги надгледуваат.

Дефинирајќи го **менаџментот како множество на активности преку кои се вршат одредени функции со цел на ефикасен начин да се обезбедат, распоредат и користат човечките потенцијали и физичките ресурси за да се постигне некоја цел**, можат да се разликуваат следниве функции:

- **планирање,**
- **организирање (кое ја опфаќа и кадровската екипираност),**
- **раководење (водење),**
- **координирање,**
- **мотивирање,**
- **контролирање и**
- **одлучување.**

## 4.1. Планирање

Планирањето претставува клуч за успешно насочување на активностите кон перманентните потреби и изнаоѓање можности за поцелосно и порационално користење на факторите на репродукцијата и за остварување на ефикасно и ефективно работење.

Може слободно да се каже дека *целосната функција на менаџерот се одвива по пат на негово антиципативно размислување*, бидејќи секој негов потфат го врши со извесна намера, задача, цел.

***Планирањето може да се дефинира како перманентна акција со која организацијата настојува не само да се приспособи туку и активно да влијае на условите во кои ја врши својата активност***<sup>12</sup>.

Доколку не се антиципира иднината, односно ако не се планира работењето и развојот на претпријатието, тогаш ќе завладее случајноста, стихијата и претпријатието ќе стопанисува според играта на случајности со сите свои позитивни или негативни, односно фатални, последици.

Не случајно за Хенри Фојал<sup>13</sup>, раководењето значи гледање напред што претставува процес на предвидување и планирање на централните деловни активности. Управувањето мора да ја процени иднината и да создаде услови за неа<sup>14</sup>.

Антиципирањето на иднината е наметнато и од самите динамички промени во опкружувањето. Навременото предвидување на динамичките промени осигурува успешно работење и стабилен развој и раст на претпријатието.

### ***4.1.1. Комплексност на планирањето***

Основната задача на секој раководител се состои во тоа да обезбеди *успешно извршување на активностите* за коишто е одговорен. Тоа бара многу размислување за идните случки и преземање на чекори напред, за да се обезбеди нормално работење<sup>15</sup>.

При *планирањето*, менаџерите размислуваат, предвидуваат прогнозираат, прават планови и буџети и ги предвидуваат случаите во иднината што подобро. *Планирањето како функција на менаџментот, што ја извршува менаџерот, значи гледање напред* и процес на предвидување на деловните активности.

Менаџерот мора да ја предвиди иднината и да ги планира идните активности на организацијата, создавајќи услови за нивно непречено одвивање. За организацијата да функционира соодветно, треба да постои план кој ќе се одликува *со единственост, континуираност, флексибилност и прецизност*.

Од планирањето произлегуваат задачите, целите и деловните политики кои што треба да бидат извршувани. Од планирањето (односно поставувањето на: задачите, целите, политиките) ќе зависи и тоа како организацијата (претпријатието) ќе ги координира активностите, а исто така, како ќе бидат водени, а пред сè мотивирани работниците. И на крајот многу зависи како ќе се извршува она што е планирано како задачи, цели и политики, бидејќи истото се утврдува преку контролирањето. Од сето ова може да се

<sup>12</sup> Milosavljevic, M., Planiranje i razvojna politika preduzeca, Naucna kniga, Beograd, 1980, 83.

<sup>13</sup> Фајол Хенри е еден од првите протагонисти на теоретската анализа на управувачките активности

<sup>14</sup> Šukovic, F., Psihologija organizacije, Privredni pregled, Beograd, 1989, 41.

<sup>15</sup> Oldkorn, R., Menadzement, Svijetlost, Sarajevo, 1990 25.

заклучи дека планирањето е главна функција во менаџментот и од него зависат сите други функции. Затоа, менаџерот, не треба да дозволи да се јават проблеми во планирањето, туку напротив мора да постои *единственост*, односно плановите да бидат разбирливи, сигурни, сите делови на организацијата да се сигурно споени заедно, да се хармонизирани; да бидат *континуирани*, односно да се користат подеднакво краткорочни и долгорочни предвидувања и истите да бидат хармонизирани со сите делови во организацијата; да бидат *флексибилни*, односно да можат да се адаптираат и променуваат во согласност со околностите; да бидат *прецизни*, односно точни во предвидувањето на тековите на активностите.

Целта на планирањето е овозможување на оптимално користење на ресурсите, околностите и на сè она што влијае врз успешното работење на организацијата. Во управувањето е основно плановите да се ефикасно подготвени и изнесени, да овозможуваат единство во наредбите и управувањето, јасна дефиниција на одговорностите и прецизно донесување на одлуки потпомогнати со ефикасен систем за селекција и обука на раководителите.

Самата комплексност на планирањето подразбира, планска активност насочена кон:

- Утврдување на долгорочните цели на организацијата;
- Анализа и оценка на предностите и недостатоците на организацијата;
- Анализа и оценка на промените во окружувањето и
- Обезбедување на стратегија на раст и развој на организацијата.

Општ заклучок е дека планирањето е континуиран креативен процес на менаџерот, кој секојдневно ги има предвид можностите на организацијата и промените во окружувањето.

#### **4.1.2. Планирање на основните цели на организацијата**

Секоја организација си има основни цели што се поставени уште со нејзиното формирање како што се: опстанокот, растот, доминантноста, ефикасноста, профитот и профитабилноста.

Спрема тоа „она што е потребно да се направи е: хармонично да се постават целите на деловите и целината, така што со нив може успешно да се раководи“.<sup>5)</sup>

Факт е дека секоја организација (претпријатие) се основа со цел да *опстане* долго. Но, тоа не значи дека не може да се очекува нешто што ќе изненади и го наруши неговото работење и неговиот опстанок. Затоа е потребно повремено да се прават анализи за работењето на секој негов организационен дел.

Голем е бројот на организации кои тежат кон постојан *раст*.

Растот на организациите е оправдан доколку тој е усогласен со нивните цели, способности, организираност и е во склад со темпото на економскиот раст на земјата. Тогаш таквата фирма би била и *доминантна* во средината користејќи ги своите подобности на големина, што го овозможуваат тоа.

*Ефикасноста* како цел на претпријатието е оправдана доколку резултатите од таа ефикасност се вреднувани. Претпријатието не би имало корист ако произведе безброј производи, а да не може да ги реализира на пазарот.

*Профитот* е главна карактеристика на секоја организација, кој го обезбедува неговото континуирано работење. *Тој е огледало на успешноста на организацијата и нејзин прозорец и виза за иднината.*

Нобеловецот по економија, Самуелсон<sup>7)</sup> со право нагласува: - „**Профитот е референца од минатото, стимулативна звезда за иднината и исто така е опрема за нови потфати.**“

Профитот е фактор и стимулатор за претприемачки активности, неизвесност, иноваторство, успешно управување и слично.

*Профитабилното работење* подразбира остварување на соодветен профит како одраз на успешното користење на основните ресурси во работењето, како и барање на можност вишокот од тие остварени резултати да бидат најповолно искористени. Со други зборови кажано, профитабилното работење подразбира мобилизирање на капиталот и негово насочување онаму каде што тој ќе се врати оплоден, односно ќе донесе вишок на пари.

### **4.1.3. Неопходност од менаџерското планирање**

Денес, кога времето во кое што живееме сè повеќе е исполнето со радикални промени и големи неизвесности, особено на полето на економијата и стопанството, тогаш во никој случај не треба да изостане планирањето на менаџерот.

Менаџерот треба *постојано да планира* односно да предвидува, како за утрешниот ден така и за наредните денови. Тој треба да има концепт за работниот ден. Во концептот, покрај за редовните активности, менаџерот треба да има планирано време за евентуални непредвидени активности во текот на работниот ден. Тој секојдневно мора да биде подготвен за носење на соодветни одлуки. Во право е упатена мислата на Петерсон кога вели: - „**Одлуката е храбро соочување со проблемите, знаејќи притоа дека доколку не се соочиш со нив, проблемите засекогаш ќе останат нерешени.**“

Со посредство на планирањето менаџментот ги поставува организациските цели, ги идентификува потребните ресурси и активности кои што е потребно да ги спроведе за да се остварат целите, пред да тргне во нивно реализирање.

*Планирањето подразбира припремање на одлуките за она што ќе се работи во иднина, тоа подразбира промислување на утрешните одлуки, и тоа денес.*

За важноста на планирањето сведочат и народните преданија од кои што влечат потекло и изјавите како: - „*Кој што не планира, тој си предизвикува неизвесност и пропаст*“ или „*Планирањето е инвестиција и успех*“.

Планирањето во современото работно опкружување е **форма на ефективно управување со ограничени ресурси и неизвесни одлуки.**

Ресурсите се ограничени со нивната расположливост, а расположливоста на ресурсите е во тесна врска со формата на сопственоста над тие ресурси, начинот на трошење на поедини типови на ресурси, па затоа со способноста се обновуваат или заменуваат ресурсите на супститутите

**Неизвесноста на околината** на претпријатието делува на три начини:

- *Неизвесност на состојбата:* Што ќе се случи?

- *Неизвесност на остварувањето*: Што ќе се случи со одредени претпријатија; како идната промена ќе делува на одредено претпријатие?
- *Неизвесност на одзивот*: Што ќе биде резултат на одлуката на претпријатието во односот на околината?

*Неизвесноста на состојбата* настанува кога околината или некој нејзин дел се смета за нестабилен, односно кога претпријатието не знае што ќе се случи. Во таква ситуација организацијата не може да ја дефинира вредноста на настапувањето на поедина состојба, ниту бројот на можните ситуации.

*Неизвесноста од остварувањето* подразбира процена на остварувањето на промената на конкретната организација. *Неизвесноста од остварувањето* подразбира дека организацијата не знае како ќе влијае состојбата која што настапува на одреден дел или на организацијата како целина.

*Неизвесноста на одзивот* е состојба во која што организацијата не знае како околината ќе реагира на активностите што ги презела таа.

Планирањето се смета како значајно средство за редуцирање на неизвесноста на околината, припремата на претпријатието на различни сценарија на расположливите ресурси и интензитетот на делувањето на поедини чинители на околината врз работата на претпријатието.

#### **4.1.4. Ефекти од планирањето**

Планирањето резултира со бројни остварувања од кои што посебно е важно да се истакнат следните:

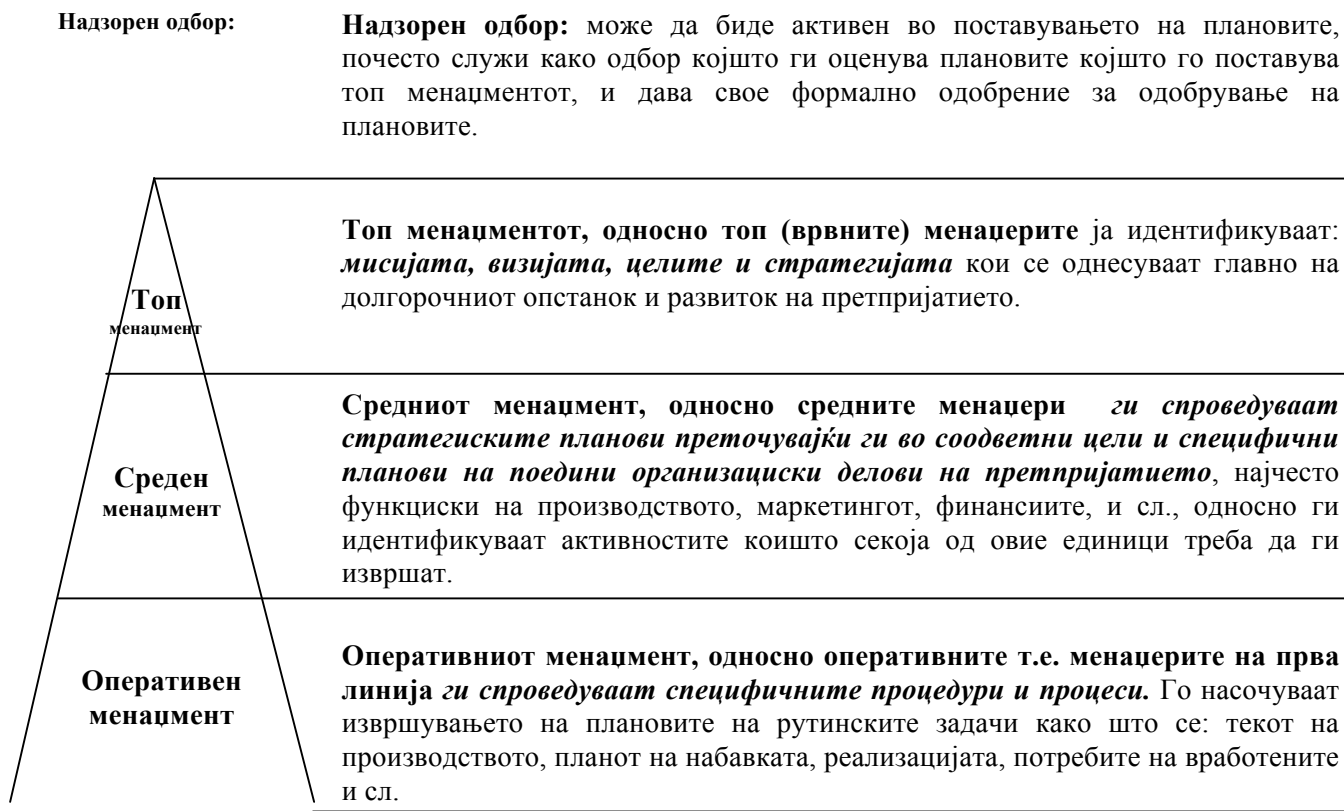
- *Координирање на трудот* со кој што се дефинираат сите правила на однесувања во извршувањето на плановите.
- *Припреми за промени* затоа што планирањето е основен начин за неутрализирање на ризикот кој што доаѓа од околината на претпријатијата.
- *Поставување на стандардите на достигнувања и резултатите* кои што се очекуваат со што се остваруваат претпоставките на следње за извршување на планот.
- *Развој на менаџерите преку систематичен, структуриран процес на изградба на компетенција.*

Со планирањето се координираат напорите и се дефинираат правилата на однесување на сите учесници вклучени во реализацијата на организациските цели. Со планирањето се намалуваат ризиците: однапред се спремаат одлуки за извонредни ситуации, се антиципираат различните ризици кои што можат да го загрозат извршувањето на планот, пред да дојде до проблеми. Секој процес на планирање имплицитно или експлицитно се однесува до идните резултати (на пр. зголемување на услугите за 10%), па затоа планирањето на активноста која што овозможува поставување на стандарди на достигнувања и е основа за контролата на извршувањето. ***Планирањето најчесто е свесна и намерна активност која што ја вклучува логиката во организација, заедно со времето и ресурсите.*** Затоа со развивањето на способностите на планирање на менаџерите се развиваат и некои други менаџерски функции.

### 4.1.5. План

Добро поставениот план на субјектот покажува што, кога и како ќе биде остварено. **Планот е детален опис на методите и задачите кои ќе бидат применети во целта за остварување на именуваните цели на организацијата, односно кои што ќе резултираат на очекуваните достигнувања.** Плановите се донесуваат на различни разлики на претпријатието (види слика 4.1). Хиерархијата на плановите се состои од стратешките планови на работниот состав; работни планови на одделни делови на составот; оперативни планови на одделни сегменти или оддели во составот, итн. Во оваа хиерархија, секоја разлика на планирање се смета за темелна задача на одредени разлики на менаџментот.

Слика 6. Нивоа во планирањето



### 4.1.6. Разлики во планирањето

Плановите доаѓаат во мноштво облици и форми. Се разликуваат според временскиот хоризонт; ширината на организациските активности, комплексноста и влијанијата; по степенот на автономноста или хиерархиската положба. Се разликуваат и по формата или обликот. Обично се јавуваат како:

- **Дескриптивни планови** (каков што е на пример наставниот план);

- Пресметковни т.е. планови на пресметки (нумерички планови);
- Графички (каков што е на пр. гантаграм) итн.

Примарната поделбата на плановите е онаа за **стратешки** и **оперативни**.

Со оглед на временскиот простор, односно хоризонтот на плановите,<sup>16</sup> плановите обично се делат (разликуваат) како:

- Долгорочни планови: планирање за временски период подолг од 5 години;
- Среднорочно планирање: 1 - 5 години;
- Краткорочно планирање: - 1 година.

Долгорочните и среднорочните планови обично се третираат како **стратешки** (**стратешки**), додека **краткорочните** се сметаат за **оперативни** или **тактички планови**. Среднорочните планови произлегуваат од долгорочните, а краткорочните од среднорочните.

**Стратешките планови** се разликуваат и по ширината на организациските делови на кои што се однесуваат или по функциските подрачја, па така се разликуваат генералните планови; од кои произлегуваат тактичките или функциските планови (план на маркетинг, план на производството, план на услуги по сектори итн.); потоа од нив произлегуваат, оперативните планови (детални дневни планови).

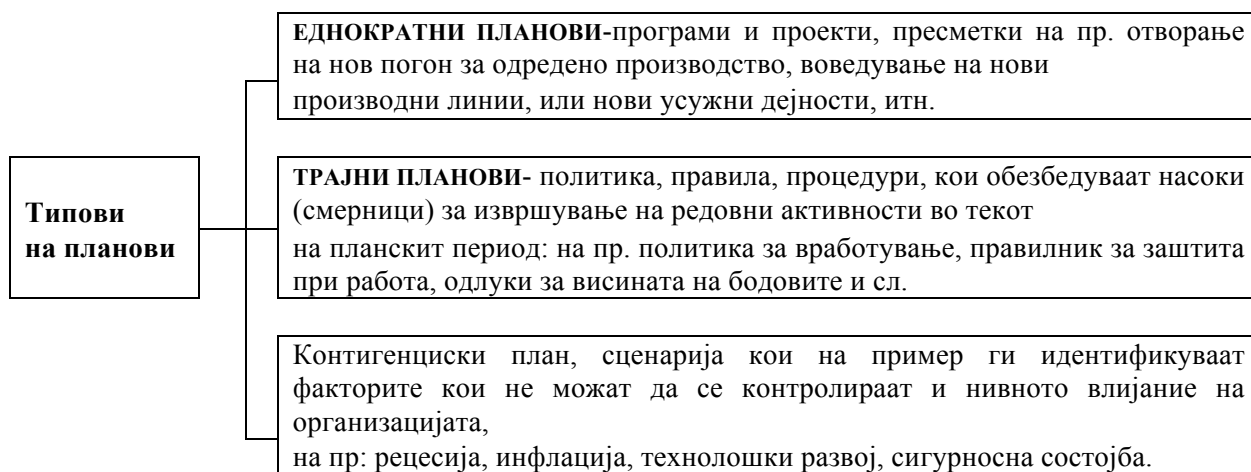
**Оперативните планови** обично се сместуваат во две категории:

- Еднократни планови и
- Трајни планови.

**Еднократните планови** се детални описи на активностите кои што се насочени на специфичните цели и престануваат да важат или да бидат задолжителни после постигнувањето на целта. Тие ретко кога можат да се применат повторно, без модифицирање. Такви планови се на пример инвестициските планови, работните планови, програми, проекти, пресметки.

**Трајните планови** постојат како стандардизирани постапки на управување со репетитивните или повторливите ситуации. Тие ја опфаќаат политиката, стандардните процедури (работниците); правилата.

Табела 1. Типови на планови



<sup>16</sup> Под поимот хоризонт на планирање се подразбира времето од моментот на формулација до извршување на планот

*Политиките* се показатели во начинот на донесување на одлуките. Односно тие на одвивањето на активностите.

*Процедурите* се структурирани кон активностите кои што се применуваат во случај на настапување на одредени случувања или ситуации.

*Правилата* се точно одредени упатства за однесувања кои што треба да се почитуваат.

#### 4.1.7. Процес на планирање

Процесот на планирање е процес со кој што се одредуваат целите; се анализира ситуацијата; дефинирање на претпоставките, се развиваат алтернативните правци на активностите, се вреднуваат и избираат најдобрите. Процесот е независен од типот и видот на планирање. Чекорите во планирањето најчесто ги вклучуваат следните:

- *Анализа на ситуацијата:* идентификација на приликите, заканите, силата и слабостите;
- *Поставување на целите:* што, кога и каде сакаме да бидеме;
- *Развој на планот на претпоставка:* во која ситуација ќе делува планот?;
- *Идентификување на алтернативите:* Кои алтернативи најмногу ветуваат во остварување на целите?;
- *Вреднување на алтернативите:* Кои алтернативи даваат најдобри шанси за остварување на целите на ефективен и ефикасен начин;
- *Избор на алтернатива:* Селекција во текот на акциите кои што ќе се следат;
- *Формулирање на изведените планови:* развој на новиот производ, обука на кадрите, набавка на нови материјали, итн.;
- *Изработка на пресметки:* пресметка за добивка, биланс, ток на готовина.

Клучни елементи на планирањето се: целите; акциите, ресурсите, спроведувањето, а основни прашања на кои што треба да се одговори во процесот на планирање се систематизирани и претставени во табелата.

Табела 2. Клучни елементи и одлуки на планирањето

Елементи на планирањето	Клучна одлука на менаџерот
<b>Цели</b>	Кои цели? Каква е релативната важност на секоја цел? Во какви односи се целите меѓусебно? Како да се мери секоја цел? Како се реализира целта? Која личност или оддел е одговорна за постигнување на целите?
<b>Акции</b>	Кои важни активности придонесуваат кон успешното остварување на целите? Со кои информации располагаме за поедини акции? Која техника на предвидување е применлива во прогнозирањето на идната состојба на поедини акции? Кој е одговорен за поедина акција?
<b>Ресурси</b>	Кои ресурси да се вклучат во планот? Каков е односот помеѓу ресурсите? Која техника за пресметување да се користи? Кој е одговорен за потребното пресметување?
<b>Имплементација</b>	Дали планот може да биде реализиран по пат на менаџерскиот авторитет или е потребно уверување? Кои политики треба да се донесат за да се поддржи изведувањето на планот? Дали политиките се разбирливи, флексибилни, координирани, етички и јасни?

На кого се однесуваат политиките?
-----------------------------------

Планирањето како и секоја друга активност бара енергија, време и останати ресурси. Затоа треба да се процени каков е работниот состав и колкава е неговата ширина, формализиран и документиран процес на планирање треба за одредени ситуации и подрачја на делување. Добивките од планирањето мора да ги надминуваат трошоците врзани за поставување на плановите. **Планирањето е средство, а не цел.**

Ако слепо се следат плановите или да не се земаат предвид потребите или специфичните ситуации, тоа води кон нефлексибилност, а нефлексибилноста води кон неефикасно работење.

**Планирањето е потребно да се приспособи кон работењето, способностите и искуствата на менаџерите.**

#### 4.1.8. Препреки во планирањето

Менаџерите оптоварени со формализирани и фиксни сфаќања и со толкувањето на плановите често не ја гледаат добивката од планирањето. Затоа развиваат негативни ставови спрема планирањето воопшто, кои што прераснуваат во препреки на какво било планирање. Вообичаено е препреките во планирањето да се разгледуваат од аспект на: **лична** и **организациска природа**. Менаџерите одбиваат формализирано планирање затоа што не гледаат добивка од тоа. Формализираните планови повеќе обврзуваат од зборовите; немаат доволно искуство во планирањето. Организациските препреки во планирањето исто така вклучуваат и поставување на формални, пишани обврски кои што е можно и да потфрлат но тогаш тоа се гледа и се знае; организациите се жалат дека од решавањето на тековните проблеми немаат време за размислување однапред; не гледаат ефект од плановите во неизвесни услови; па затоа ги сметаат за недоходовни.

Табела 3. Препреки во планирањето

<b>Лични:</b>	<b>Организациски</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; мрзеливост</li> <li>&gt; недостиг на добивка од планирањето</li> <li>&gt; страв од неуспех</li> <li>&gt; искуство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; страв од неуспех</li> <li>&gt; кризен менаџмент</li> <li>&gt; ниска искористеност на плановите</li> <li>&gt; голем трошок за планирање (цената на плановите мерена со вложениот труд и време)</li> </ul>

#### 4.1.9. Средства за имплементација на плановите

Да се имплементира планот се подразбира да се вклучи авторитетот на менаџерот, неговите комуникациски вештини за убедување, да се вклучи организациската политика на поддржување на процесот на планирање.

**Имплементација на планот = Авторитет на менаџерот + Убедување на вработените + Организациската политика**

За доследна имплементација на планот, неопходно е ангажирање на менаџерот со неговиот авторитет, убедување на вработените кое претежно се врши преку информирање и комуникација и водење на правилна организациска политика

Ефективните планови се обликуваат со почитување на следниве препораки:

1. Да се планира со партиципација на сите структури;
2. Објаснување на подредените за тоа како влијае планирањето на целите;
3. Планот да се направи разбирлив за сите структури;
4. Плановите треба да бидат флексибилни;
5. Да се контролира извршувањето на плановите.

После усвојувањето и прифаќањето на одреден план за поставување на организациската политика е важен алат за имплементација на плановите.

#### **4.1.10. Вреднување на плановите и нивното влијание**

Добро поставен план подразбира **припрема на одлука која што денес претпријатието, ќе го однесе во иднината.** Важно е со тоа да се вреднуваат ситуациите кои што се опфатени со планирањето преку анализа на трошоците, добивките, текот на парите и точката на покривие; преку квантификација на ризикот и сл.

*Со анализата на трошоците и добивката* се проценуваат трошоците од сите планирани активности. Сумата на трошоците се споредува со очекуваните добивки од примената на планираните активности.

*Анализата на текот на парите и трошоците на покривија:* помага при утврдување на динамичната успешност на претпријатието, ги проценува финансиските примања и издатоци со текот на времето, ја осигурува анализата на потребниот обем на работење и потребните трошоци за тој обем на работа. Идентификацијата на потребниот обем на продажба му овозможува на претпријатието соодветно да ја предвиди потребата за ресурсите, луѓето, опремата, залихите и сл.

*Анализата на разлики:* ја вклучува и проценката и изненадните случувања кои што можат да ја успорат претпоставката за предвидените примања или издатоци. Сценариото на планирање е еден од најчестите пристапи на проценка на ризикот. Сценаристите претпоставуваат појава на некои ситуации и начини на кои што со одзивот на претпријатието најповолните или најризичните ситуации можат да се држат под контрола или да се неутрализираат.

#### **4.1.11. Цели на организациите (претпријатијата)**

Организациите, претпријатијата и слични формални институции не се случајни оштествени формации. Луѓето во организациите ги поврзуваат и обединуваат: *целта на постоењето на претпријатието, неговата визија и мисија.* Сите наведени форми се организациски цели. Целите на организацијата се јасни изјави за очекуваните резултати во некој одреден период. Општо, целите се точки или состојби кон кои што организацијата (претпријатието, поединецот), тежнее за нивно остварување преку своите активности.

Сите организации имаат повеќекратни цели кои што ги исполнуваат со своите активности. Изборот на целите зависи од перцепција на приликите и влијанието на околината. Активностите, избрани за остварување на целите се разликуваат од

организација до организација, дури и кога станува збор за идентични цели (на пр. да се осигура профитот на сопственикот на претпријатието). Исто така, целите можат да се менуваат како што се менува околината на претпријатието, големината и силата на претпријатието и сл. Целите еволуираат, а со нив и организацијата.

Јасната идентификација на целите во претпријатието има неколку важни улоги. **Екстерно**: целите го легитимираат претпријатието на околината, **интерно** тие ја осигуруваат фокусираноста, ефективноста и мотивираноста на стопанствениците и вработените во претпријатието.

### **Екстерна функција на целите**

(Што и зборуваат на околината целите на претпријатијата?)

*Екстерната функција* на целите се манифестира преку:

1. Изразување на целта на постоење на претпријатијата и врската со околината.
2. Го идентификуваат долгорочниот правец на дејствување.
3. Го оправдуваат постоењето на организацијата (создаваат легимитет).

### **Интерна функција на целите**

(Што им зборуваат целите на претпријатијата на вработените во претпријатијата?)

*Интерната функција* на целите на претпријатието се изразува преку:

1. Дефинирање на нивоата на ризик за поставување на задачите (нискоризични фондови, фондови со висок ризик).
2. Насочување на избор и одредување на содржината на плановите (да се избегнуваат неликвидни купувачи).
3. Усвојување на добра концепција на организацијата за мотивирање на вработените и постигнување високи резултати.
4. Утврдување на стандарди и критериуми на вреднување и контролата на успехот на работењето.

Повеќекратните цели на организациите се групираат во хиерархијата и мрежата на целите. Целите се разликуваат по опфатот, временската димензија и барањата за ресурсите коишто се неопходни да се ангажираат за да се реализираат. Хиерархијата на целите подразбира целите да се разликуваат во распонот - опфатот (од пошироките, општите задачи спрема специфичните резултати); од отворени (без специфицирани ресурси и критериуми на остварувања) до затворени (со специфични ресурси и критериуми на извршувања).

**Топ** менаџментот донесува одлуки за визијата и мисијата на претпријатието, стратешките цели кои што треба да се остварат.

**Средниот** менаџмент стратешките цели ги претвора во клучни подрачја на резултатите и целите на организациските делови.

**Оперативниот** менаџмент овие цели ги претвора во цели на одделот или поединците.

**Мисијата** ја опишува целта на постоењето на претпријатието (што ќе претставува претпријатието за општеството).

**Визијата** подразбира долгорочна насока на дејствување на претпријатието.

**Стратешките цели** ги одредуваат резултатите кои што е потребно да се постигнат за да оствари визијата на претпријатието.

**Тактиката** подетално ги разработува стратешките цели и ги избира начините и активностите за нивно остварување.

## 4.2. Организирање

### 4.2.1. Природа на организирањето

Организацијата на работењето со нејзиниот придонес во обезбедувањето на подобри услови на работење и остварување на попродуктивни резултати е доста важен фактор во современото стопанисување<sup>17</sup>.

Организирањето е процес со кој менаџерите воспоставуваат структура на работни односи меѓу вработените, за да им овозможи ефикасно и ефективно остварување на организациските цели.

Процесот на организирање подразбира уредување на активностите во организацијата на начин кој што систематски ќе придонесе кон остварување на организациските цели.

Еден од најпознатите авторитети за предизвиците на организирањето - Edgar Schein Едгар Шаин - смета дека функцијата на организацијата бара уредување на 4 клучни претпоставки на работење:

1. **Заеднички цели:** Со заедничките цели организацијата осигурува низа на интерни и екстерни добивки, го зајакнува чувството на смисол и целта, ја дефинира основата за соработка и сл. Целите се поставуваат со функцијата на планирање, но организациската функција има задача тие да ги направи транспарентни, да створи клима на прифаќање на целите од страна на сите вработени во претпријатието. Значи, една страна (еден факт) е познавање на заедничките цели (што зависи од нивната транспарентност), а друга страна (друг факт) е да се направи атмосфера на прифаќање и делење на заедничките цели. Во организацијата е потребно да се створи клима на прифаќање и делење на заедничките цели.
2. **Поделба на работата:** Откако работниците се запознале со целите, потребно е работата да се организира како на најдобар начин да се придонесе за реализација на целите. Класичната школа на менаџментот во текот на еден век најзначаен придонес оставила во теоријата на поделба на работата со цел зголемување на продуктивноста и ефективноста.
3. **Координација:** Со координација поединечните напори на одделот го прават поконзистентен со вкупните организациски цели. Без координација на одделот лесно би можело да се случи одделите за развој на новите производи да работат и на производи кои што маркетиншкиот оддел не може да ги пласира, а производството не може да го реализира на економски исплатлива основа.
4. **Структура на авторитетите:** Авторитетот најчесто се дефинира како право на насочување на активноста на другите работници. Во текот на 19 век, се сметало дека носителите на авторитети исклучиво се претставниците на највисоките нивоа на менаџментот. Исто така се сметало дека само највисоките степени на менаџментот имаат доволно знаење и искуство за да можат одговорно да носат степен на авторитет. Денес се смета за упатлив авторитет да се распореди преку сите начини на управување, вклучувајќи ги овде и тимовите на извршители.

---

<sup>17</sup> Muler, P.M., Organisation des Approvisionnement dans l'industrie, Les editions d'organisation 5, rue Rousselet Paris, 7 c, 1971, 7.

Дистрибуцијата на авторитети во организацијата - структурата на авторитетите во денешно време се повеќе се децентрализира, а прашањето на опфатот и длабочината на децентрализација е едно од средишните прашања на современите организации.

Доколку организациската функција го занемари и или несоодветно го реши било кој од овие четири наведени елементи, организацијата нема да биде ефикасна и ефективна. Организациската функција е јака онолку колку што е и најслабата алка во синџирот. Сите компоненти мора да бидат еднакво јаки за да биде ефикасна организацијата. Алфред Д. Чендлер на овие елементи им припишува уште еден, неопходен за ефикасноста на организацискиот процес, а тоа е стратегијата. Всушност, Алфред Д. Чендлер во текот на втората половина од дваесеттиот век објавил студија заснована на истражувањето (проучувањето) на праксата на најуспешните американски корпорации како што се Генерал Моторс, Дупонт, Сиар, (General Motors, Sear; DuPont) итн. Врз основа на ова истражување е заклучено дека структурата секогаш се следи, ја потпира стратегијата. Структурата е подредена на стратегијата.

За поголем број на менаџери поимот организации подразбира планирана и формализирана структура на влогот или положбата во претпријатието:

- Луѓето во претпријатието вршат одредена функција или улога која што придонесува за реализација на именованите и заеднички прифатливи цели.
- Улогите се поврзани и формирани со цел да осигураат складно извршување на активностите кои што ги реализираат поставените цели. Поврзаноста, конзистентноста и складот на активностите се осигурува со адекватна поделба и групирање на активностите, со координација и со распркување на авторитетите преку организациската структура.

Со ваквото дефинирање на организациските функции лесно се губи или не се нагласува доволно значењето на целите (стратегијата), нивната поделба и надреденоста на структурите, ова сфаќање се поклопува со Шеиновото сфаќање на клучните компоненти на организациските функции: - организирањето подразбира поделба на работите; нивното групирање; доделување на степените на авторитетот и насочување на активностите на другите личности во претпријатието; координирање на организациските делови.

Со **функцијата на организирање** во поголем број организации се уредуваат прашањата врзани со:

- *Специјализирање на работата;*
- *Групирање на работите во организациски делови - департаментализација;*
- *Распонот помеѓу контролата и авторитетот;*
- *Координацијата.*

Дури и во најмалите претпријатија постои логичен тек на работите, логично разместување или организирање на тие работи во просторот и времето (специјализација, поделба на работата); јасни се разграничувањата околу тоа кој одлучува за што и на кој начин (авторитет). Доколку во претпријатието постојат најмалку две личности, потребно е да се дефинира и начинот на независните активности на кој тие ќе се интегрираат и координираат и на тој начин да се обединат деловите на поставување на единствена целина. Колку што е поголемо претпријатието, толку и предизвиците на организациската функција се поголеми. Малите претпријатија често пати немаат формална организациска структура, со јасно разграничени делови на претпријатието, со хиерархија на авторитетите

и механизмите на одлучувања и координација. На тој начин личноста која што води и управува со организацијата има повеќе време да функционира на иновациите и е во состојба побрзо да реагира на шансите во околината. (Gifford Pinchot) Гифорд Пинчот воочил потреба дека традиционалните корпоративни менаџери исто така треба да се насочат на вака брзо и флексибилно реагирање, па го вовел поимот на внатрешно претприемништво како синтагма која што ја опишува способноста и на големите организации преку адекватна флексибилност. Значењето на еластичноста е доста големо затоа што со порастот на бројот на работниците и обемот на работењето на организациската структура се зајакнува и го кочи напредокот на претпријатието. Од друга страна неформалниот пристап на зголемувањето на организацијата доведува до хаотична ситуација во која што „не се знае кој за што е задолжен, одговорен и надлежен“. Затоа современиот менаџмент внимателно ја балансира границата на формализација во организациската структура со иновативната и претприемачката контрола на претпријатието. Како пример за претпријатие кое што на адекватен начин го подмирило претприемачкото однесување во организацискиот амбиент, најчесто се споменува американската корпорација 3М, произведувач на низа иновативни производи меѓу кои се и лепилата. Пост-ит потсетници; флуоресцентни и незапаливи ткаенини и сл.

Основната цел и улога на организацијата на работењето се состои во *стремежот на членовите во организациската целина да им се овозможи рационално извршување на поединечните функции*, а со тоа и постигнување подобри резултати во работењето.

Модерниот системски модел на организацијата поаѓа од нејзината *отвореност* како систем спрема окружувањето, а со тоа и од нејзиното многукратно поврзување и комуницирање со окружувањето, особено преку нејзината антиципативна улога.

Антиципативната улога на организацијата во согласност со промените, како во системот така и во окружувањето, е тоа што оваа научна вештина ја прави флексибилна и ѝ овозможува да зазема значајно место во сите сфери.

Ваквата антиципативна улога на организацијата ѝ овозможува во конкретни услови, под влијание на сопствената структура и односите што владеат во неа и меѓусебната интеракција со окружувањето, да создава нови вредности кои ќе ѝ обезбедат стабилен раст и развој, а со тоа и зголемување на можноста за апсолутна ефикасност.

Поширокиот поим на **организацијата на работењето ги инкорпорира поимите:**

- *организациска структура* и
- *организациска политика*.

## 4.2.2. *Организациска структура*

Организациската структура е *шема* на оддели (организациски делови) и работни активности и насочувач на однесувањето на поединецот и групата спрема остварувањето на организациските цели. Организациската структура е важна затоа што го осигурува правилното распоредување и одреденост на функцијата и нивните меѓуодноси и тоа како влијаат на ефективността на остварувањето на целите. Организациската структура мора да биде во согласност со избраната стратегија односно стратешкото планирање.

Всушност, со *стратешкото планирање* е одредено што и кога се сака да се постигне, додека пак со *организациската структура се специфицира како тоа ќе се изврши*.

**Организациската структура** претставува **скелет** на организацијата, **хиерархија** на длабинските слоеви и вредности, **систем на правила и јасна свест за нивното постоење**, основна рамнотежа меѓу **одделните нивоа**, **начин на поделба на работата и работните задачи** во организацијата.<sup>18</sup>

Организациската структура, опфаќа „систем на правила, процедури и конвенции со кои се уредуваат однесувањата на луѓето во организацијата“<sup>19</sup>.

Значи, организациската структура е организационо заокружен систем на задачи и работни односи, кој определува како вработените ги користат ресурсите за да ги остварат целите на организацијата.

### 4.2.3. Дизајнирање на организацијата

Изборот на соодветната организациска структура која е прилагодена на конкретната стратегија се нарекува **организациско дизајнирање**.

Организациското дизајнирање е поим кој што се однесува на градење или избор на правилна организациска структура, прилагодена на конкретниот работен состав. Тој претставува процес со кој менаџерите креираат специфичен вид на организациска структура и култура, за да може компанијата да работи на ефикасен и ефективен начин.

Менаџерите при тоа можат да избираат помеѓу неколку стандардни типови на организациска структура или да се определат за некој вид на комбинирана организациска структура. Вообичаено е организациската структура да се претстави со **органограми** - **графички прикази на организациските структури**; со кои што јасно се идентификува принципот на поделба на организацијата во одделенија (департаментализација); распон на управувањето, висина на хиерархијата; врската помеѓу поедини степени на организација и сл. Основна задача на организациските графикони е визуелизација на односот помеѓу деловите на организацијата и визуелизација на односот спрема власта и информирањето на специфичните положби во претпријатието.

Организациската структура на организацијата во целина треба да ѝ овозможи висок степен на економска самостојност, преку обезбедување на можности за непрекинато остварување на принципите на репродукцијата. Таа треба да воспоставува таков модел на организација кој нема да биде статичен, туку ќе може *постојано да се прилагодува*, согласно наметнатите стопански и економски промени. Недоволното прилагодување на внатрешната организација кон напредокот и промените во окружувањето предизвикува намалување на економската ефикасност во однос на очекуваната економска ефикасност на адаптираната организациска структура на претпријатието кон барањата на времето, односно степенот на развој.

Имајќи ја предвид основната цел и задача на секоја организација во пазарното стопанисување која е насочена, пред сè, кон оптимизирање на профитот (односно остварување на адекватен профит), и неговата организациска структура мора да биде прилагодена кон остварување на таа цел. Тоа значи, неговите организациски делови треба

<sup>18</sup> Jojic, R. Preduzece, teorija i praksa, organizacije i rukovodenje, Veselin Maslesa, Sarajevo, 1988, 215.

<sup>19</sup> Jerovsek, J., Organizacija, motivacija, inovacija, „Nase teme, casopis 9/1988“, Zagreb, 2082.

да се структурираат врз основа на критериумите на поврзаност во процесите на работењето, односно нивна целосна деловна поврзаност.

Тргувајќи од различните погледи на организациските структури, најважно е да се воспостави адекватна организациска структура, заснована на *модерен тип на децентрализација* на функциите во организациските единици, од една страна, и *централно одлучување* за виталните прашања (финансиското и стратешко-развојното одлучување, менаџерското распоредување и стратешкото планирање), од друга страна.

Основно обележје на модерниот тип на организација е *децентрализацијата*, при што таа треба да продре до секој поединец.

*Со таквото организирање големите претпријатија би дејствувале како „мали“*, бидејќи е познато дека малите претпријатија имаат поголема прегледност во работењето, а со тоа и побрза интервенција, истите се поинвентивни и поефикасни од големите претпријатија.

Ваквото тврдење е резултат на искуството на малите организации во западните земји, кои се поинвентивни од големите организации, односно децентрализираните делови секогаш се поинвентивни и поефикасни во однос на круто централизираната голема организација<sup>20</sup>.

Рационалниот модел на организирање и управување на организацијата го карактеризира *флексибилна внатрешна структура* со мали организационо единици. Тоа, всушност, значи, напуштање на крутиот и инертниот шаблон на организирање и управување.

Нашите размислувања не упатуваат дека *најповолна организациска структура во претпријатието би се воспоставила ако истото претставува комплекс од помали организациски единици*, формирани врз основа на сродноста на работите односно врз основа на технолошко (работно) заокружени целини. Таквото делење на претпријатието на помали организациски единици ќе овозможи да дојдат до израз: вредностите на групата и поединецот со сета негова мотивираност, креативност, автономност, интелектуален потенцијал, способноста, со што и успехот на организациската единица нема да изостане. Со тоа се цели, поединецот да биде во состојба својот материјален статус да го заснова на целокупната творечка способност, со што и тој ќе добие дел од зголемената економска ефикасност, која се остварува во претпријатието<sup>21</sup>.

Овие организациски единици, сфатени како потсистеми во заедничкиот систем на претпријатието, всушност, треба да претставуваат помали технолошко заокружени и деливи организациски целини во комплексната целина, т.е. претпријатието.

Некои од карактеристиките<sup>22</sup> на ваквите организациски единици би биле тие да:

- Извршуваат дел од задачите на претпријатието, во зависност од техничко-технолошката поставеност на претпријатието, структурата на производниот процес и техничката поделба на трудот условена од тие процеси;

-Претставуваат заеднички колектив на производители, односно работници, кои ги поврзува заедничката цел во организациската единица;

<sup>20</sup> Janez Jerovsek, Ibid, 2082 .

<sup>21</sup> Savic, D., Organizacija, raspredela i obrasci po radnim jedinicama, Kosmos, Beograd, 1989, 37.

<sup>22</sup> Dorgic, S., Organizacija, rukovodenje i inovativno preduzece, mes. cas. Poslovna politika, Mart, 1989, 92-99.

-Имаат своја самостојност во организирањето на делот на процесот на трудот, користењето на средствата на трудот, остварувањето на задачите, имаат свои овластувања и одговорности, така што претставуваат заокружен дел на единствениот процес;

-Претставуваат заокружена функција на дејствување на системот под кој се подразбира збир на истородни дејности кои чинат јасно определено подрачје на работење;

-Претставуваат основа за мерење на деловните резултати, со што овозможуваат воспоставување на интерни економски и деловни односи со другите организациски единици во претпријатието.

Исто така, овие организациски единици, во сообразност со современата организација треба да ги карактеризираат и следниве особини:

-Можност за формирање на „ad hoc“ ад хок групи, надвор од формираниот систем во кој обично влегуваат стручњаци (специјалисти) од разни подрачја и тие групи можат најбрзо да пронајдат решение за пројавените проблеми во претпријатието;

-Потпирање на т.н. „open door“ систем каде што вработените имаат отворена врата за комуницирање и со највисокиот раководител во организациската единица, за прашања од интерес на работењето на претпријатието;

-„Loose-tight principle“ (лабаво-стриктен принцип), каде постојат истовремено и елементи на централистички систем со значајни овластувања на највисоките раководители и елементи на децентрализиран систем со автономија на поединецот;

Ваквиот начин на организација и раководење дава можности за:

-Воведување на интеракциски интегрален систем на информирање, т.е. испраќање и добивање на информации при извршувањето на деловните процеси, а со тоа се овозможува преиспитување и прилагодување на раководењето, работењето, извршувањето на задачите и сл.

-Истакнување на талентот на поединецот и негово распоредување на соодветно место;

-Ослободување на поединците и групата во извршувањето на поставените задачи;

-Побудување интерес кај вработените за иновативните активности и работното залагање, работното напредување и слично;

-Поблиска соработка со извршителите, критички осврт кон работењето и кон одлуките на раководителите;

-Воведување систем на вредности, т.е. идентификација на поединците со претпријатието и вредностите на претпријатието.

Организациската структура, како дел од организацијата на работењето на претпријатието, претставува значаен фактор што дава можности за стабилен развој и раст на организацијата. Доколку организацијата е добро организациски и структурно поставена, со поодделни организациски единици, можностите за следење на резултатите од работењето се поповолни, а со тоа и можностите за интервенирање во поодделни организациски единици се поголеми.

#### **4.2.4. Органограм**

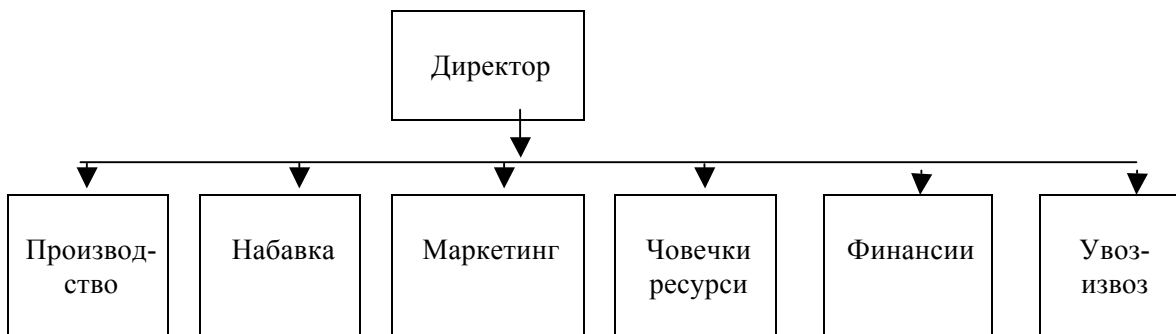
Темелна предност на организацискиот графикон (органограм) е што овозможува на визуелно - лесен начин разбирање на основната организациска целината на претпријатието.

Работниците преку оргнограмот, треба добро да ја разберат организациската структура за тоа како функционира. Нејасните графикони укажуваат на потребата за исправање и појаснување на организациската структура. Графиконите исто така го олеснуваат вклопувањето на новите работници во претпријатието.

Недостатоците на графиконите често се поврзани со фактот дека ја прикажуваат намерата или целта на организациската структура, додека реалната организациска структура е нешто друго. Со организацискиот графикон исто така се прикажуваат главните и формалните односи, а не и неформалните односи и степенот на повластеност во претпријатието.

Организациските структури се динамични и затоа е потребно организациските графикони редовно да се ажурираат.

Слика 7. Оргнограм на производно-трговско претпријатие



#### 4.2.5. Предрасуди за организациските структури

Организациската структура не е случаен избор, не е резултат на среќа ниту инерција на историски зададена форма. Менаџерот има обврска и одговорност за свесно развивање на структурите кои што го унапредуваат работењето на претпријатието при што води сметка за многубројните чинители. Не постои една најдобра организациска структура. Еднаш воведена организациска структура има тенденција на отпор кон промените и станува нефлексибилна. Премногу крути организациски структури ја загрозуваат организациската виталност. Затоа организациите кои што сакаат да држат чекор со промените на околината, мора редовно да се реорганизираат. При тоа треба да се води сметка дека структурата е во функција на стратегијата, а не обратно.

Неефективното формирање на организациските структури резултира со следново:

- Работата не се извршува добро, целите не се исполнуваат;
- Помеѓу одделите се случуваат и конфликти, недоразбирања врзани за распоредот на ресурсите и редоследот на активностите;
- Менаџерите имаат преголем број на подредени; преголем број на советници; одлуките се донесуваат бавно или надвор од роковите, во организацијата постои преголем број на бариери, па претпријатието бавно реагира на промени во околината.

Затоа е потребно да се идентификуваат клучните елементи на изборот на организацискиот дизајн, односон начинот на организирање на претпријатието.

#### **4.2.6. Предизвици во формирањето на организациската структура**

Организацискиот дизајн го вклучува донесувањето на четири главни типови на одлуки кои што се однесуваат на:

- Специјализација на работата;
- Авторитет;
- Растојание помеѓу контролата и
- Департаментализација.

##### **4.2.6.1. Специјализација на работите**

Поголем број на организации се состојат од голем број на активности (работни задачи) кои што не е можно да се групираат случајно, туку спрема некои специфични критериуми (на пр. спрема потребните материјали, или спрема потребната опрема и алатите; или спрема потребните знаења и вештини). Со групирањето на активностите спрема специфичностите - со специјализација на работите се остваруваат предностите: како скратување на времето за обука за извршување на работите; намалување на шкартот; снижување на трошоците за материјали, енергија и сл.

Главен заговарач за специјализација на работите бил (F.W. Taylor) Ф. В. Тејлор којшто со студирањето на движењата при работата ги идентификувал основните движења со пропишување на процедурите ги минимизирал напорите, а ја максимизирал производноста на работниците во организациите.

Многумина се уште размислуваат за термините на специјализација како на значаен фактор на организациска структура. Но специјализацијата во многу случаи денес резултира и со појавата на ставот „не е во мојот опис на работа“, кој што може озбиљно да ги наруши организациските перформанси.

Алтернативни механизми за организирање на работите во претпријатието презентира Јапонија. Јапонците, Тејлоровата студија за времето и движењето ја сметаат за извор на неуспех затоа што ја поттикнал отсутноста на работниците, придонесол кон ниска мотивираност и морал, послаб квалитет на готовиот производ. Работниците не уживале во извршувањето на своите операции, затоа што брзо станале заморни и досадни. Освен тоа, извршувајќи само дел од задачите од вид се губел конечниот готов производ.

Деминг поставил концепт спрема којшто било невозможно да се имаат добри перформанси и да се генерира со висок профит и квалитет ако работниците не се мотивирани и не се посветени на својата работа. Претпријатието треба да се уреди и организира како оркестар, каде што поедини инструменти се дополнуваат. Работниот состав е мрежа на луѓе, материјали, методи, опреми за насочените кон остварување на заедничката цел. Некои претпријатија почнале да ги модифицираат своите работи на начин така што ги организирале преку тимска работа. Тимовите се поставувале регуларно или

повремено. Тимовите се потпирале на сопствената креативност и интелектуални и физички способности. Тимовите биле побрзи, пофлексибилни и поефективни во иновирање на производите. Тимската работа како начело на поделба на работата се покажала како успешна во претворањето на деморализираните вработени во продуктивни партнери. Менаџерите постепено се претворале во водители на тимовите, ги развивале новите улоги и вештини: првенствено вештините на мотивирање и водење.

Концептот кој што се темелел врз уверувањето дека луѓето кои што работат на одредени операции можат самите најдобро да ги идентификуваат, анализираат и решаваат проблемите кои што се однесуваат на тие операции наречен е како „кругови на квалитетот“.

*Кругот на квалитетот* е мала група на луѓе, помала од 10, кои што извршуваат слични работи и се состануваат неделно за да продискутираат за проблемите и можните решенија. Учествувањето во кругот е доброволно, тимовите управуваат сами со себе, избирајќи помеѓу себе и водител на тимот. Предлозите се проследуваат со надредени менаџери. Круговите на квалитетот мора да произлезат од вкупните организациски напори на редизајнот, а не само како еднократен чин.

#### **4.2.6.2. Степенот на авторитетите дистрибуирани преку организацијата**

Со дизајнирањето на организациската структура менаџерите мораат да одлучат за степенот на авторитетите кој што ќе го дистрибуираат преку организацијата. Многумина, прашањето за авторитетот го сметаат за средишно прашање на функција на организацијата.

Со степенот на авторитетите кои што се дистрибуираат преку организацијата, организациски и правно се регулира:

- *Право на донесување одлуки;*
- *Слобода и независност во подигањето на акции, и*
- *Право на влијание за намалување на активностите на другите работници.*

Изворите на авторитетот можат да бидат разновидни, на пр. знаење, вештини, физички и психо-социографски карактеристики (улога на идолот или медиумските ѕвезди), политичките уверувања, итн.; но во организациската функција менаџерите се занимаваат со прашањата на организациските или изворите за состојбата на моќта и авторитетите. Со функцијата на организирање потребно е да се одлучи колкава легитимна моќ на делегирање на одлуките, активностите и моќта за насочување на другите да се додели на поедини позиции во организациската хиерархија.

Доколку сета моќ за донесување на одлуки, преземање активности и насочување на другите луѓе се концентрира во една личност, тогаш станува збор за т.н. ***централизирана организациска структура***. Централизацијата е процес кон придржување на правата на донесување на одлуки од страна само на некои групи на управувања или само на неколку менаџери кои ги донесуваат сите одлуки врзани за работењето.

Доколку моќта на донесување на одлуките, преземањето на активности и насочувањето на другите се широко распространети преку различни типови на управување, тогаш станува збор за ***децентрализирана организациска структура***. Децентрализацијата е

работа на дистрибуција на авторитетите преку целата ширина на организацијата. Правото на донесување на одлуки им е дадено на сите членови на организацијата во помала или поголема мера, додека повисоките степени на управување се придржуваат кон правото на контрола на тие одлуки.

Иако денешниот организациски тренд е тренд на *децентрализација*, сепак, (Peters) Петерс и (Waerman) Ваерман идентификувале дека **најуспешните претпријатија истовремено имаат присутни и принципи на централизација и принципи на децентрализација**. Авторитетот е дистрибуиран до оперативните работници за поголем број на одлуки. Се централизира само одлучувањето за клучните критични фактори на успехот на претпријатието (на пр. избор на изворот на финансирање на новите производи).<sup>23</sup>

*Доделувањето на авторитетите на донесување на одлуки или преземање* на акции пред одобрување од повисоките степени, на работниците кои што се одговорни за одредени задачи, се нарекува ополномоштување.

*Ополномоштувањето* подразбира дека производството, контролата и квалитетот постануваат дел од описот на сите работи, а на сите работници им се дава право и обврска да превземаат акции кои позитивно ќе влијаат на порастот на квалитетот на производите и работењето. Процесот на ополномоштување на работниците се смета за средишна точка на процесот на управување со квалитетот (*total quality management*).

Со *делегирање на авторитетите* се создава наредувачки синџир, како формален канал за односите помеѓу организациските позиции. Наредничкиот синџир јасно го специфицира односот во проследувањето на информациите и упатствата. Денес овие наредувачки синџири настојуваат да постават двосмерна (спрема долу и спрема горе: да се слуша и да се советува) наместо некогашните едносмерни комуникации (или слуша или наредува).

*Заповедничкиот (наредувачкиот) синџир* ги вклучува линиските и штабните (службените) позиции. Линиските позиции се директни заповедници на синџирите (веригите) кои што придонесуваат директно кон остварување на организациските цели. Штабните позиции ја олеснуваат работата на линиските позиции односно (осветуваат) и ја поткрепуваат работата на линиските позиции.

#### 4.2.6.3. *Распон на контролата во организациската структура*

Целта е во организацијата да ја направите човечката соработка ефективна. Менаџерот може ефективно да надгледува одреден број на луѓе, што зависи од типот на работата и ситуацијата. Секоја организација поставува таканаречен распон на контрола или распон на управувања.

Доколку еден надреден **има под себе голем број непосредно подредени**, тогаш неговиот распон на управување е **широк**, а доколку еден надреден надгледува **само мал број непосредно подредени**, тогаш се вели дека распонот на управување е **мал**.

Организациите кои што имаат високо разработена хиерархија (пирамида) и бројни начини на управување обично имаат **тесен распон на контрола**.

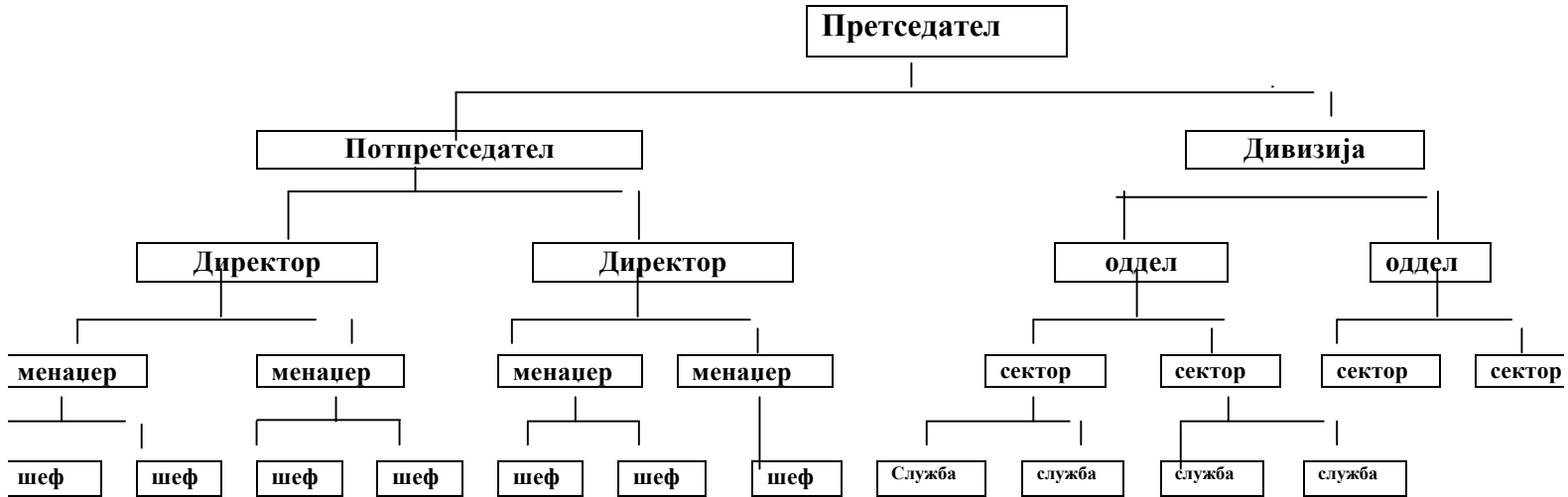
Таканаречените **плитки организации** (оркестри) имаат **широк распон** на контрола. Искусственото правило вели дека на повисоките граници на управување **топ менаџерите**

<sup>23</sup> Попширно во поглавјето 11 Wehrich i Koontz, стр. 292-313.

можат реално да надгледуваат 4-8 подредени; додека на границата на средниот и/или оперативниот менаџмент 1 нареден може реално да ја следи работата на 8-12 подредени.

Ситуацискиот пристап бара бројот на подредени да се одредува зависно од факторите кои што се клучни за одредена ситуација на управување.

Слика 8. Висока организациска структура



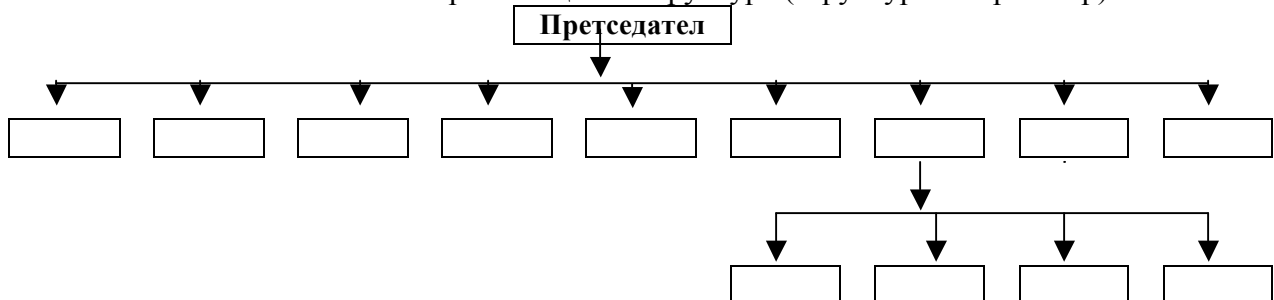
*Недостатоци:*

- Мноштво на начини на управување;
- Долг заповеднички синџир (верига, синџир);
- Бавен процес на одлучувања;
- Преголема оддалеченост помеѓу дното и врвот;
- Високи трошоци.

*Предности:*

- Надзорот и контрола се врши од блиску.

Слика 9. Плитка организациска структура (структура на оркестар)



*Недостатоци:*

- Мал број на разлики предизвикуваат преоптеретеност на надредените;
- Надредените ја губат контролата;
- Бара квалитетни менаџери.

*Предности:*

- Брзина на одлучување;
- Пониски трошоци.

При изборот на реализирачкиот распон на контролата треба да се води сметка за следните фактори:

- Оспособеност (обученост) на менаџерот за делегирање;
- Оспособеноста на подредените: колку е подобра обученоста, толку е помал бројот на нужни односи;
- Јасност при делегирањето на повластеноста: нејасното делегирање ги загрозува ефектите;
- Јасност на плановите: ако се јасни и остварливи не треба многу насочувања;
- Користење на објективни стандарди: надзорот за остварувањето на плановите треба однапред да се договори;
- Брзина на промената;
- Со техниките на комуницирање;
- Количина на потребен личен контакт;
- Разлики по организациски степени;
- Ставовите на подредените спрема преземањето на одговорноста; сложеност на задачите итн.

Тренд во поставување на организацискиот дизајн денес се плитките организациски структури со широк распон на контрола.

При одбирањето на распоните на контрола препорачливо е да се следат искусствените правила:

- Колку што менаџерите и работниците се покомплетни, распонот може да биде поширок;
- Колку работите, кои што се надгледуваат се послични или постандардизирани, толку распоните се пошироки;
- Колку повеќе се потребни интеракции толку е подобро да се користи потесниот распон на контрола;
- Колку работите се пораспространети на оддалечени локации, распонот на контролата е потесен;
- Колку повеќе има технички активности во управувањето, толку е подобро да се користи потесен распон.

#### 4.2.6.4. *Департаманизација*

Департаманизацијата е процес на логично групирање на работите спрема нивната поврзаност. Како што растат организациите така се зголемува специјализацијата на работите, а со самото тоа расте и комплексноста на проблемите како да се групираат работите. Самата департаманизација го условува видот на организациската структура.

#### 4.2.7. *Видови организациски структури*

Постојат два основни видови на организациски структури<sup>24</sup>:

- *Класични или традиционални* во кои спаѓаат *функционалната* и *дивизиската* структура. Карактеристика на овие структури е специјализацијата, јасната хиерархија, наредбениот ланец, формалното вработување и сл.
- *Органска или адаптивна организациска* структура како што се матричната, процесната, мрежната департаманизација, пристап кон стратешките работни единици. Ваквите типови на организации се вклопуваат во околината со брзи и зачестени промени.

##### 4.2.7.1. *Класични или традиционални организациски структури*

###### *Функционална структура*

*Функционалната* структура е наједноставен и најчест тип на организациска структура. Активностите се групирани околу клучните функции на претпријатијата: производство, продажба, набавка, финансии. Претпријатијата можат да имаат различни клучни функции а понекогаш тие функции се еднакви на функциите на менаџментот. Значи, *функционална структура, се заснова врз функционална поврзаност на работните единици*

###### *Функционална поврзаност на работните единици*

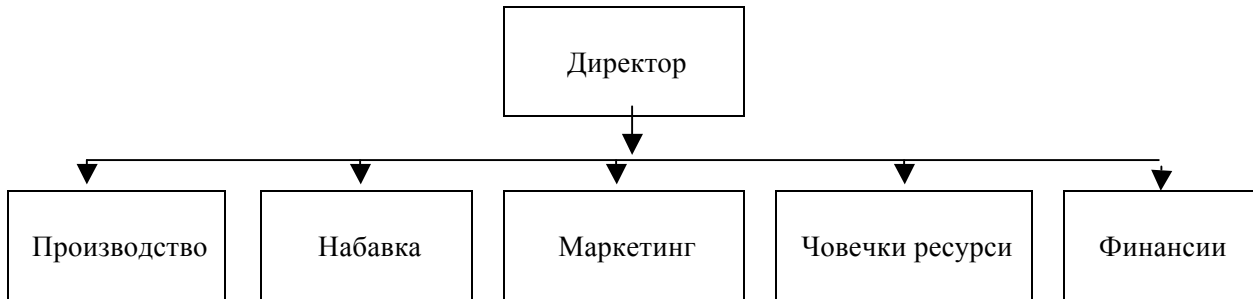
Организирањето (обликувањето) на работните единици подразбира групирање на активностите врз одредена професионалност (функција). Односно, за одделни групи на активности се формираат организациски единици, како што се на пример: набавка, производство, маркетинг, кадровска, сметководство и др. кои обично се третирали како примарни нивоа на поделба на организациските единици, кои во практиката се насловуваат како сектори. Во рамките на оваа примарна функционална поделба можат да се најдат други помали организациски единици кои се засновани врз друга поврзаност (производна, процесна, просторна, услужна и сл.).

Еве една едноставна шема за функционална поврзаност.

---

<sup>24</sup> Sikavica, P; Novac, M: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999, 167.

Слика 10. Групирање на активностите врз функционална поврзаност



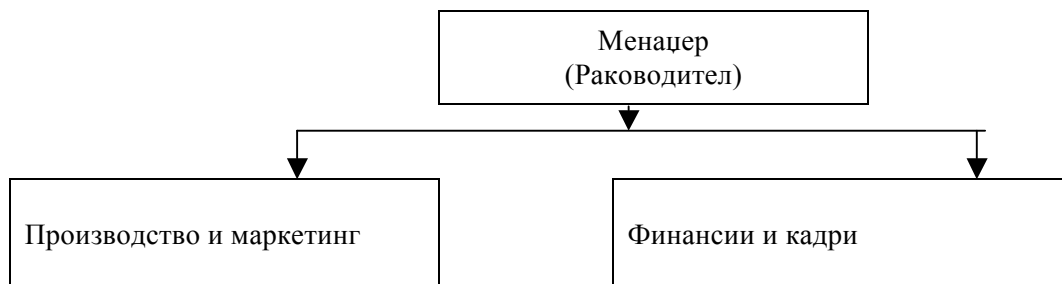
Самата слика ја покажува едноставноста на ова поврзаност. Кога се групирани активностите на ваков начин, тогаш истите и полесно се координираат. Но, со растот на самата организација, а со тоа и со зголемување на обемот на активностите, се доаѓа до потешка координација особено на меѓузависните единици. Исто така во практиката, при ваквата функционална поврзаност се јавува проблемот со следење на трошоците и профитот. При што чести се проблеми при нивната распределба по функционални единици, затоа е потребно усвојување на интерни стандарди и методи за нивна соодветна распределба.

*Предностите* на функционалните организациски структури се во нивната едноставност, очигледноста и логичноста. Со функционалната организација одделите се специјализираат спрема сличноста на работите, колку што подолго се извршуваат работите толку повеќе се извршуваат со повеќе искуство и знаење, а бидејќи функцијата ги опслужува сите производи и услуги на претпријатието набавката и продажбата е централизирана и можно е намалување на трошоците на економскиот обем. Исто така со централизирањето на работите спрема сличноста и важноста за целите можно е да се намали дуплирањето на продажбата по поедини локации или оддели.

*Недостатоците* на функциските организациски структури се следните:

1. Бараат поголем координациски напор за менаџерот кој што ги надгледува функциските оддели. Ова е проблем кај мултииндустриските претпријатија, односно претпријатија кои што произведуваат голем број на производи или услуги.
2. Ја намалуваат чувствителноста на претпријатието на потребите на купувачите
3. Премногу внимание насочено на развивање на специјализираните менаџери (комерцијален директор, финансиски директор, итн.). Поради својата фокусираност на специјалистичките знаења, смената на менаџментот во таквите претпријатија најчесто бара екстерно регрутирање на генералните директори.
4. Го стеснуваат видокругот, бавно реагираат.

Слика 11. Функционална организациска структура



При *функционална организациска структура* вработените во извршување на своите задачи се групирани спрема функциите односно спрема сличноста и зависноста на условите на работење.

Заради своите недостатоци функционалниот тип на организациската структура посебно е прилагоден на помали, моноиндустриски претпријатија со тесен асортиман на поврзани или комплементарни производи. Функционалната организациска структура може да се промени и во поголеми претпријатија кои што се занимаваат со производство на еден или помал број на сродни производи. Функционалната организациска структура е доста распространета. Скоро сите претпријатија во раните фази од својот животен циклус поминуваат преку функционална организациска форма.

### *Дивизиска организациска структура*

Големите повеќеиндустриски претпријатија, со широк асортиман на врзани и неповрзани производни асортимани најчесто се организираат околу некои други департаментализациски принципи - цели - дивизии. Дивизиите можат да бидат организирани околу производот - или платформата на производот; географската локација; клиентите - купувачите; маркетинг каналот. Одделите на претпријатието се организирани така што секој да може да реагира на поголем број активности, производство и продажба вклучени во одредена цел на организациската структура: производи или платформи на производите; географската локација, купувачите итн.

*Предностите* на дивизиските структури се следните:

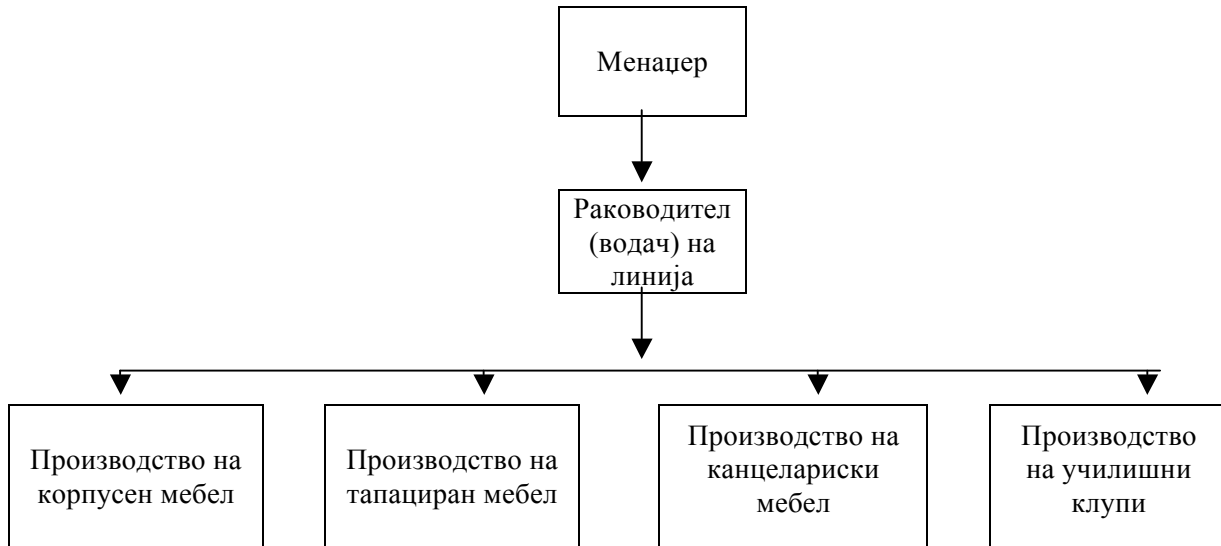
- Производот или услугата добива целосно внимание, што обично ја зголемува чувствителноста на специфичностите и барањата или познавањето на купувачите, каналите, подрачјето.
- Јасна структура на одговорност за резултатите: еден генерален директор е задолжен за една линија или дивизија.
- Добрата припрема за обука на генералните директори кои што го разбираат односот и синергијата на сите менаџерски функции
- Се користат повеќе експертизи од повеќе луѓе.

*Недостатоците* на дивизиските структури се следните:

- Често пати доведува до повторување на работите и трошоците затоа што некои активности мора да се извршат на секоја локација, односно за секој производ во асортиманот.

- Го намалува влијанието и силата на топ менаџментот.

Слика 12. Дивизиска- продуктна (производна) организациска структура



- Бара способни генерални директори до кои што е тешко да се дојде затоа што не се наоѓаат во слободната понуда на пазарот на трудот. До нив најчесто се доаѓа со посреднички агенции кои што го припремаат нивниот трансфер како трансферот на фудбалските ѕвезди<sup>25</sup>.

Производната (продуктна, предметна) организациска структура настанува со групирање на сродните работи поврзани околу еден производ или услуга во една организациска единица. Вообичаено е покрај производно дефинираните оддели да се има и оддел на заеднички работи, во кој што се извршуваат работи заеднички за сите производни единици. Производната организациска структура често е додатна или дополнителна структура (на друга граница од поделбата на задачите) после примарната функциска организациска структура, во случаите кога претпријатието произведува поголем број на сродни производи или услуги.

*Предностите* на производната организациска структура се во подобрата прилагоденост на барањата на пазарот и купувачите, сите активности се под контрола и водени од еден менаџер; додека *недостатоците* се во повторувањето или паралелното извршување на работите на поедини функции, зголемување на трошоците, слабење на централните служби и зајакнување на дивизиските единици што ја отежнува координацијата и контролата од страна на топ менаџментот.

### **Организациска структура врз основа на купувачите**

Организациската структура врз основа на купувачите (корисниците), претставува групирање на работите спрема групата на корисници и купувачи.

<sup>25</sup> Wehrich, K., Menedzment, Mate, Zagreb, 1994. 266-286.

Ваквата организациска структура е вообичаена во банкарството (кредити за производство, градежништво, потрошувачки, станбени, корпорациски, претприемачки кредити итн.); високошколски институции (додипломски, докторски студии, редовни, и вонредни студии); здравствени установи (педијатрија, гинекологија, интерно и сл.). Во пракса ваквата форма на организациска структура ретко се применува на првата поделба на работите, но честа е нејзината примена во друга дејност на поделба на работата после примарната функциска, производна или територијална организациска структура.

*Предностите*<sup>26</sup> на организациската структура ориентирана спрема корисниците е концентрираност на потребите на корисникот, развој на стручноста и специјализација, поголемо задоволство на корисникот, ја поттикнува фокусираноста на потребите на купувачите, развива стручност, станува препознатлива и сл.

*Недостатоците* на ваквиот тип на организација се сложеноста на проблемите кои што корисникот ги носи со себе. Потребна е висока стручност на менаџментот и вработените, недоволната координација, ги поттикнува корисниците на проширување на нивните барања и сл.

#### ***Дивизиска структура врз основа на географската локација (Географска организациска структура)***

*Територијалната* (географска) организациска структура ги групира работите спрема територијалното подрачје. Одреден број на работи се извршува заеднички и централизирано за потребите на сите територијални единици. Во пракса честа е формата на територијалното организирање како дополнително организирање на поедини работни функции - посебно продажбата.

*Предностите* од ваквата организациска структура е ниска и релативно плитка организација, флексибилност и брзина на реакцијата, дозволува диверзификација, ги децентрализира одлуките и сл.

мал број разлики и сл.

*Недостатоците* на ваквата организациска структура произлегуваат од повторувањето на поедини работи и ресурси на разни места, ја елиминира техничката специјализација, ја отежнува координацијата

Подвид на дивизиската структура се и организациските структури засновани врз маркетингот на соодветните канали: претпријатието е организирано спрема тоа кои канали на дистрибуција ги користи, за тоа првото ниво на одделот на пр.: малопродажбата; големопродажбата, трговските синџири.

Специфичноста на ваквата организациска структура е во тоа што е организирана спрема начинот на кој што нивните производи доаѓаат на пазарот. Големите трговски синџири често бараат специјални акции, попусти и дегустација за кои што произведувачот мора да осигури соодветно припремен продажен персонал. Од друга страна, малопродажбата не бара обучен продажен персонал, туку редовна и брза испорака, која што им овозможува држење на залихата на нула. Потребата од различни типови на канали со кои што се доведува производот до крајниот корисник се разликуваат, па затоа некои претпријатија прибегнуваат кон ваков тип на организациска структура.

---

<sup>26</sup> Zugaj, M., Sehanovic, J, Cingula, M., Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varazdin, 1999, 157.

#### 4.2.7.2. Органски или адаптивни организациски структури

##### Матрична организација

Матричната организациска структура, како и проектната организација претставуваат нов адаптивен модел на организациско структурирање. Таа е окарактеризирана преку постоењето на класичните оддели во кои што работат специјализирани работници, **кои што повремено се придружуваат кон проектите кои што ги водат други оддели**, односно дивизии.

Најчесто **матричните организации се комбинации на производни и функционални организациски структури**, но можно е да се комбинираат и организациски структури засновани на типот на купувачи и географската локација. Многу познати и успешни глобални корпорации го користат матричниот пристап на организацијата: (Siticorp; NASA; UNICEV; IBM; J.P Morgan; Sack). Ситикорп, НАСА, УНИЦЕФ, ИБМ, Џ.П. Морган, Сак. Матричната организациска структура е погодна за **претпријатијата кои што се занимаваат со производство и истовремено изведуваат и поголем број на проекти** (На пр. градежни претпријатија, претпријатија за монтажа на индустриски машини и опрема).

Задачите овде се групирани спрема две паралелни начела: **функционално и производно**, создавајќи така матрична форма на организациската структура.

**Предностите** од овој тип на организација се во подобра искористеност на ресурсите, флексибилноста, попрецизна одговорност за профилот.

**Недостатоците** на овој тип на организација се двојна одговорност на менаџерот на одделот и менаџерот на проектот што доведува до фрустрација на работниците, ја поттикнува бавноста, ги зголемува трошоците и ги стимулира недоразбирањата во организацијата.

Поновите форми на организациските структурирања се **процесни организации и мрежни организации**.

**Процесните организациски структури** на работа се **групират околу темелните процеси со формирањето на мултидисциплинарните тимови**. Тимовите произведуваат независни производи, а ја делат технологијата, вештините и информациите. Оваа организациска структура е обид да се искористат можностите за користење на технологијата, стекнатите вештини и информациите со тоа да се остварува поголема добивка преку намалените трошоци.

**Мрежните организациски структури** се автономни групи поврзани со помош на средишниот координатор (брокер и сл.) со кого што се договараат услугите за работа за остварување на профит: можат да бидат лоцирани било каде. Тој е привремен и флексибилен спој на произведувачи, добавувачи, трговци дури и купувачи. Секој учесник се ориентира на оној аспект на работење во кој што е најдобар (најкомпетентен).

**Виртуелните мрежи** се доста чест тип на организациска структура во денешно време во **кои што претпријатието како организација се собира околу привремените и повремените проекти**. Кога и да најде претпријатието на соодветна прилика за проектот, чија што реализација бара значајна количина на ресурси со кои што се располага, тогаш се пристапува на организација на виртуелното претпријатие или мрежа.

**Виртуелното претпријатие** е мрежа на претпријатија со кои што на партнерска основа се засилува ресурсната основа на претпријатието, капиталниот интензитет на

претпријатието, се проширува пазарот и се остваруваат низа други добивки. Доста често, лесно се претпоставува дека виртуелните претпријатија се оние претпријатија кои што се занимаваат со информатичка и комуникациска технологија или функционирање во тој медиум, виртуелни претпријатија и сите останати привремени и повремени интересни заедници на претпријатијата, вклучувајќи ги овие: франшизи, коалиции, конзорции, *joint venture* (заеднички ризик), стратешки партнерства, надворешно генерирање-напојување и сл. Виртуелните претпријатија многу зависат од одговорноста и вербата во партнерските односи. За разлика од класичните претпријатија втемелени на дистрибуција на авторитетите, во ваквите организации нема формален носител на моќ или авторитет, туку интересот за соработка мора да се темели врз добивките од контактите со познатите партнери, на довербата во сигурност и квалитетот на производите; на широката расположливост и точност во испораката на производите.

Сите претпријатија освен оние најмалите, често се **структурни хибриди**. Во својата организациска хиерархија на различни граници се користат различни департаментализациски критериуми. Поголем број глобални претпријатија се организирани на примарната топ менаџмент граница на територијално (центар за пазарите на САД; Средна и Источна Европа; Азија; Латинска Америка ...), но на границата на поедино седиште вообичаена е департаментализација на функционалниот или производниот тип. Вакви хибридни структури се резултат на потребата синцирот на активности да се направи глобално ефикасен (економичен) и на тој начин да се намали трошокот за дуплирање на уредите, особите, опремата, а зависат од многубројните фактори.

#### **4.2.8. Селектирање на организациската структура**

Организациската структура на претпријатијава зависи од низа фактори, меѓу кои се и најистакнатите **екстерни фактори** на институционалните услови: *интеграциски процеси, динамичност на пазарот; развој на науката и технологијата*. Најзначителни **интерни фактори** на организацијата се: *целите и стратегијата, техонлогијата, големината на претпријатијата, кадрите, животниот циклус на претпријатијата, локацијата* и сл.

#### **4.2.9. Организациска политика - организирање**

Организационата политика, т.е. организирањето како функција на менаџерот подразбира утврдување на работата, групирање на работите, дефинирање и делегирање на одговорност и авторитет и создавање на односи.<sup>27</sup>

Организирањето всушност е процес, активност која овозможува ефикасно остварување на саканите цели во претпријатието. Остварувањето на целите во претпријатието се врши со помош на луѓето, преку нивната мотивираност, со воспоставување ефективни односи на нивното однесување, се со цел за ефикасно извршување на задачите.

---

<sup>27</sup> Шуклев, Б., Менаџмент, Економски факултет - Скопје, 1993, 220.

Процесот на организирање е комплексен, тој во себе подразбира доста активности и карактеристики. Пред сè организирањето означува активности на групирање на работата во логична целина и воспоставување на односи преку делегираните менаџери.

#### **4.2.9.1. Делегирање**

Чинот на именување на менаџерот претставува еден дел на делегирање на авторитет и овластување за донесување на одлуки. Со самото делегирање на менаџерската функција, менаџерот вршејќи ја функцијата на организирање треба да ги има предвид следните аспекти: *поделба на работата, распон на одговорноста, пренесување и спроведување на донесените одлуки и авторитет.*

#### **4.2.9.2. Поделба на работата**

Со цел за поефикасно извршување на работата во претпријатието, истата треба да биде поделена на одреден број задачи и секоја задача, со целата своја комплексност, да биде извршувана од посебна личност или група вработени.

Кога се зборува за поделбата на работата се мисли како на менаџерите на различните нивоа, така и на директните извршители, т.е. работниците и тоа поединечно и (или) групно.

Со поделбата на работата, извршителите стануваат специјалисти за одредени задачи. Со тоа тие поефикасно ја искористуваат својата способност и повеќе се усовршуваат во својата дејност. Исто така полесно примаат и даваат информации за поусовршен начин за извршување на задачите. Самата логика тоа го потврдува, зошто колку човекот ја повторува истата работа од ден на ден, стекнатото искуство го прави посовршен и поефикасен.

При таква поделба на работите полесно се остваруваат сите менаџерски активности, планирање, организирање, координирање и контролирање.

Поделбата на работата, покрај наведените силни страни кои преовладуваат, има и слаби страни како што е тесниот видик за останатите задачи што ги извршуваат другите.

#### **4.2.9.3. Авторитет, пренесување и спроведување на донесените одлуки**

Зборот авторитет доаѓа од латинскиот збор *autoritatis*, и францускиот збор *autorite* што значи: *углед*, влијание, надмоќност (духовна, морална, правна), законска власт, призната величина, признат стручњак<sup>28</sup>.

Авторитетот е право кое го има менаџерот да донесе одлука и да бара подредените да ги извршат потребните работи за остварување на целите на претпријатието. Авторитетот на менаџерот вклучува право да донесува одлуки во делокругот на авторитетот, право да

---

<sup>28</sup> Vujaklija, M., Leksikon stranih reci i izraza, Prosveta - Beograd, 1980

определува задачи на подредените и право да бара подредените на задоволителен начин да ги извршат задачите.<sup>29</sup>

Постојат повеќе теории за авторитет, а меѓу нив поистакнати се теоријата на *формален авторитет* и теоријата на *стварен авторитет*.

**Формалниот авторитет** се заснова на хиерархиската положба на раководителот во структурата на раководната функција (доколку таа положба е повисока, до толку е авторитетот повисок).

**Стварниот авторитет** се заснова на личниот углед на секој член на колективот (се мисли и на менаџерите), кој што се стекнува со лични, морални интелектуални и работни квалитети.

Авторитетот на раководителот е организациска нужност која произлегува од поделбата на работата и од потребата да се обезбеди единство на сите акции во претпријатието за остварување на основната цел - профитот. Таквата основа на авторитет на менаџерот наметнува потреба од децентрализирано раководење, односно делегирање на менаџерскиот авторитет од повисоките раководители надолу кон пониските раководители, во согласност со пирамидата на раководење, при што е нужно секој менаџер да има полна одговорност за извршување на задачите во неговиот делокруг.

#### **4.2.9.4. Организирање на менаџерските и кадровските односи и односите на вработените**

Основни подрачја кои се јавуваат при регулирање на односите на вработените се следните:

- Избор на менаџери по работни единици;
- Распоредување на вработените по работни места и избор при приемот на нови вработени;
- Наградување;
- Тековно оспособување;
- Синдикално посредување итн.

#### **4.2.9.5. Избор на менаџери по профитни центри**

Во деловниот свет не се штеди, ни време, ни пари за откривање нови методи на селекција и развој на менаџери кои ќе одговараат на потребите на современиот бизнис. Повеќе од било кога, денес се цени дека правилното водење на луѓето не само што влијае на успехот и иднината на претпријатието, туку влијае и врз задоволството и мотивираноста на вработените.

Мотивацијата, ентузијазмот, плановите за иднината, па дури и способноста да се извршува работата, директно зависат од тоа како раководителите ја извршуваат својата професионална функција.

Од тој аспект и изборот на менаџерите по работни места многу ќе придонесе за успешно работење на работната единица, а со тоа и на организацијата.

---

<sup>29</sup> Шуклев, Б., Ибид, 232.

*Менаџерското знаење* е релевантен критериум и одлучувачки фактор при изборот на раководно место. По правило, менаџерот треба да биде оспособен за извршување на функцијата за раководење. Неговиот успех се оценува во зависност од успехот на организациската единица која ја води. Оспособеноста на менаџерите се заснова, пред сè на стекнатото знаење, способноста, талентираноста и слично. Образованието на менаџерите на деловните (бизнис) школи ширум светот и искуствата на земјите како што се САД, Јапонија и некои европски земји, покажува дека знаењето е стожер на менаџерското водење на организацијата.<sup>30</sup>

Истражувањата и практиката на најуспешните претпријатија укажуваат дека главен фактор за нивниот успех, пред се, се менаџерите.

Менаџерот преку своето раководење ја има најважната функција за обезбедување опстанок и развој на претпријатието.

Ваквата витална и посебно важна улога на менаџерот покрај другото произлегува и од следните особини:

- *Менаџерот ја остварува својата улога преку луѓето.* Таквата улога самата по себе ја подразбира сестраната личност на менаџерот.

- *Искуството на индустриски развиените земји зборува дека на раководењето му се дава посебно значење.* Затоа кога ќе се констатира дека во претпријатијата не се остваруваат планираните задачи, по правило, први се менуваат менаџерите, а потоа се пристапува кон реорганизација и се преземаат други мерки.

- И покрај тоа што во претпријатијата се спомнуваат екстерни и интерни причини за лошото работење на претпријатијата, сепак, погледнато во подолг временски период наназад, може да се констатира дека, претежно, *основни фактори за лошото работење се интерните причини (лошото раководење, лошата организација, меѓучовечките односи, пројавените апетити од одделни личности за преземање на раководното кормило и сл.).*

- *Успешното работење на претпријатието и неговиот развој е процес кој се остварува со способно раководење.* Доколку раководењето е поефикасно, дотолку е поефикасно и работењето на претпријатието и е побрз неговиот развој.

- *Ефикасното раководење, значи и ефикасно мобилизирање на ресурсите во согласност со потребите, се со цел за ефикасно стопанисување.* Тоа исто така значи широка визија на менаџментот како во поглед на раководниот тим, така и во поглед на неговиот целокупен делокруг на работење.

- *Ефикасното раководење значи брзо адаптирање и антиципирање на промените.*

Од наведените и од многу други особини може, да се види специфичната улога на менаџерот и неговото значење за работењето на претпријатието. Оттаму, не случајно, поголемиот дел од причините за лошото работење му се припишуваат на лошото раководење на претпријатијата.

Според некои согледувања, речиси половина од новите бизниси во светот пропаѓаат во првите две, а само третина успеваат да опстанат во наредните пет години. Во најголем број случаи причината за неуспех е лошото водење на фирмите.

Како најчести причини за **лошото раководење** се јавуваат:

1. *Несоодветно познавање на раководната функција од страна на раководителите и мешање на поимите на раководни и стручни способности, со што се преферира стручното искуство, а се занемаруваат раководните способности.*

<sup>30</sup> Malinkovic, N., Upravljanjem poslovima preduzeca prepustite profesionalcima, Ekonomski fakultet, Beograd, Direktor, 7-8/1990, 10.

2. И покрај несоодветната раководна оспособеност, *раководителите се водени од својата интуиција, самоувереност и самонатценетост во способноста за раководење*, иако не поседуваат никакво знаење, ни надградување од областа на менаџментот (не посетуваат ни семинари, ни читаат литература, списанија и сл.)

3. Кај раководителите превладува **автократизмот**. Тие немаат доверба во своите вработени.

4. Раководителите **немаат изграден концепт на раководење**.

5. **Изостанува принципот - поделба на работата**, при што не се одделуваат приоритетните активности.

6. На раководителите **им недостасува визија**.

7. Недоволен е бројот на специјалисти по одделни проблематики во раководниот тим, особено во поголемите претпријатија.

8. **Не се води грижа за интерперсоналните односи** и нема навремено разоткривање и решавање на конфликтните состојби.

9. Не се врши навремена адаптација на претпријатието кон промените.

10. **Одделни раководители имаат нарцисоиден однос** кој ги тера да измислуваат прогонувачи и непријатели, а понекогаш се мечуваат со ветровите.

Поголемиот број на кризни состојби во претпријатието се јавуваат заради немањето соодветен раководен тим, а тоа претставува перманентна опасност за неговото работење. Ако, на пример, во едно претпријатие од земјоделска дејност сите раководители се агрономи, или во претпријатијата од металопреработувачката дејност сите раководители се машински инженери, или пак во претпријатие од дрвно - преработувачка дејност, сите раководители се инженери по дрвна индустрија, претпријатието долго време нема успешно да работи. Овде, всушност, се работи за мешање на поимите стручна и раководна способност. Сигурно дека стручноста е неизмерно важна во извршувањето на производните задачи, но раководењето е посебна функција, односно професија. Денес, секој современ стопански субјект на раководењето му придава посебно значење.

Самоувверениот и самобендисаниот раководител треба константно да се дооспособува, обучува, а не да се потпира само врз својата интуиција. Перманентното обучување на раководителот се изведува во согласност со времето и потребите, преку школување, курсеви, семинари, литература, списанија, аудио-визелните медиуми и сл.

Тоа е факт, бидејќи перманентното образование на раководителот и планирањето и управувањето со развојот чинат една целина што претставува императив за успешно работење на претпријатието.

Кај менаџерите на поголемите фирми не треба да превладува принципот на автократско раководење. Автократското раководење е карактеристично за малите фирми. Раководителот во таквите фирми обезбедува успешно работење, бидејќи бројот на вработените е многу мал, така што тој има целосна прегледност во сите области од работењето и на сите вработени.

Но, кога претпријатието ќе се прошири, тогаш покрај способните раководители потребни се функционални специјалисти и експерти за одделни области, бидејќи автократското раководење би довело до лошо работење и кризни состојби на претпријатието.

Раководителите во поголемите претпријатија коишто се однесуваат автократски се лоши раководители. Тие немаат многу доверба во своите вработени на нив гледаат како на

некој што не треба да му се верува и што не е вистински заинтересиран, да го даде својот придонес во работењето на организацијата

Исто така и нарцисоидноста (самобендисаноста) е лоша појава во раководењето. Нарцисоидните раководители сметаат дека само тие знаат се за претпријатието и за секој од раководниот тим или од вработените кој има поинакво мислење од нив сметаат дека е против нив. Тие мислат дека имаат голем број на непријатели и прогонувачи, па затоа често ги форсираат верните, а не вредните. Создаваат свои тимови од полтрони, послушни раководители, а не професионални и стручни.

Раководењето е функција која ги остварува зацртаните цели преку луѓето. Тоа има улога и на планер, координатор, мотиватор, поттикнувач на деловните активности во тековното работење и развојот на претпријатието. Затоа е потребен и негов концепт.

Поголемиот број на раководители немаат изграден концепт на раководење. Тие работат на тековни проблеми што други им ги изнесуваат и што други можат да ги решат. Таквата погрешна насоченост води кон тоа раководителите да го работат она што не треба да го работат.

Изостанува принципот - поделба на работата односно активностите. Тоа значи мешање на компетенциите на пониските раководители, повеќе заради недоверба во нивните способности. Се поставува прашањето: зошто недоверба, кон сите, кога веќе се избрани за таа функција?

Денес поголемите (средните и големите) претпријатија можат успешно да бидат раководени само од раководители што имаат широки визии и познавања на современите методи на управување. Таквите раководители, со своето познавање на функцијата, не дозволуваат ни една област во претпријатието да не биде покриена со соодветни специјалисти собрани во раководниот тим. Всушност, раководниот тим во големите претпријатија, т.н. „врв“ односно „топ менаџментот“ ја утврдува деловната политика, стратешките планови, развојот, алокацијата на заедничкиот капитал (средствата) и сл.<sup>31</sup>

Во контекст на многубројните раководни компетенции не може да се изостави ни слухот за интерперсоналното и групното однесување. Зад секое човечко однесување, па и зад интерперсоналното и групното, има некој мотив, некоја цел. Доколку тоа однесување е спротивно на дотогашното, сигурно постои причина за тоа. Но, дали таа причина е оправдана или неоправдана, тоа треба да го оцени раководителот, по преслушувањето на претставниците на групата или пошироко (вработените на целото претпријатие). „Сложеноста на психологијата на формалната социјална организација (претпријатие) е во тоа што често надворешните манифестации не се поклопуваат со вистинската состојба на духот, па за прочување на појавите потребно е длабоко да се навлезе во нејзината суштина. За да се процени психологијата на формалната социјална организација, нужно е да се изучат сите фактори за неа почнувајќи од нејзините општи па до поединечните психолошки карактеристики“.<sup>32</sup>

Денес, во овие динамични услови на стопанисување неопходно е и перманентно прилагодување на претпријатието кон промените во окружувањето, со што се создаваат услови за рамноправна конкурентска борба на пазарот, и сл.

<sup>31</sup> Ostoic, S., Samoupravne kooperacije, NIO „Poslovna politika“ Beograd, 1984, 63-166.

<sup>32</sup> Sukovic, F., Psihologija organizacije, „Privredni Pregled“ Beograd, 1989, 37.

Претходно наведените се само дел од многубројните причини кои на еден или друг начин го отежнуваат работењето на претпријатието. Немањето на слух за нив и неблагоприятното интервенирање доведува до тешки и кризни состојби на претпријатието.

## 4.3. Координирање

### 4.3.1. Поим и проблеми на координирањето

**Координирањето** е една од основните активности (функции) на менаџментот, преку која се уредуваат, поврзуваат, унифицираат, синхронизираат и хармонизираат активностите и напорите на поединците, групите или колективот.

Значи, таа е функција на управување со која на ниво на систем (организација, претпријатие и сл.) се хармонизира функционирањето на неговите потсистеми.

Во организацијата (претпријатието) мораат да се извршуваат разни задачи, активности, функции и сл. па **координацијата е важна да ги поврзува сите заедно, да ги синхронизира и хармонизира**. Па така, напорите на едно одделение (служба) се поклопуваат со напорите на друго одделение (служба), *одржувајќи ги сите активности во насока на севкупните цели на организацијата*. Тоа може да се постигне само со константна циркулација на информации и со редовни состаноци на раководителите.<sup>33</sup>

Менаџерот секојдневно, непосредно и континуирано контактира со вработените т.е. со своите соработници - менаџерите од пониски нивоа, кадрите по поодделни струки, како и со други вработени од организацијата. Неговото однесување со нив не смее да биде различно, туку подеднакво.

Сигурно дека во текот на координирањето се јавуваат многубројни проблеми како што се:

- *Несоодветно извршување на работните активности на некои од вработените.*

- *Несоодветен квалитет на системот на регулација.* Доколку во претпријатието принципите се воопштени, политиката е неадекватна, концепцијата е недоречена, прописите се непрецизни, дотолку менаџерот повеќе е препуштен на самиот себе и толку повеќе се јавуваат дилеми при раководењето.

- *Нестабилност во окружувањето и нестабилност во регулациониот систем.* Во нестабилни ситуации и при нестабилни прописи, потребна соодветна еластичност на раководителот но таа еластичност не треба да го намали авторитетот на менаџерот.

- *Недоволна информираност.* Недоволната информираност имплицира и недоволна снаодливост во просторот и времето. Покрај способностите за водење и одлучување, успешниот менаџер мора да поседува уште една многу важна особина а тоа е *информираноста*. Во секој момент мора да знае што се случува во организацијата и надвор од неа. Само на таков начин може да се одлучува правилно и навремено.

За успешно извршување на својата функција - координирање менаџерот мора да обезбеди и соодветна интервенција. Ако одлуките на менаџерот немаат улога на интервенција, или не се почитуваат и не се спроведуваат, тогаш менаџерот ја губи својата смисла на постоење. А неговите одлуки ги реализираат други луѓе.

---

<sup>33</sup> Sukovic, F., Ibid, 41.

Менаџерот е непосредно изложен на директен однос со своите подредени, со цел остварување на интересите на организацијата. Тој е нејзин дел. Па затоа и успехот на организацијата ќе зависи и од тоа како менаџерот е вклучен во процесот на извршувањето на своите функции.

### 4.3.2. Суштина на координирањето

Координирањето се однесува на уредување, поврзување, синхронизирање и хармонизирање на активностите и напорите на поединците, групите или колективот. Односно како што истакнува професорот Шуклев, координирана операција е онаа во која активностите на вработените се синхронизирани, поврзани и интегрирани кон општата цел.<sup>34</sup>

Континуираното функционирање на организацијата се обезбедува и одржува со оперативна регулација.

Во повратната спрега на регулацијата, координирањето има улога на донесувач на одлуки за интервенција.

Менаџерот преку координирањето како оперативна регулација е одговорен за континуирано функционирање, за безбедност на работата, за квалитет, економичност, продуктивност и профитабилност. Секое отстапување од тие барања ги намалува ефектите на работењето.

За да може да се донесуваат оптимални одлуки за интервенција, за секое отстапување, менаџерот мора да знае како тоа ќе влијае врз постигнување на личните, заедничките или општите цели.

Со оглед на тоа што менаџерот непосредно контактира со луѓето, тој има одговорна улога да води, мотивира, координира, контролира и одлучува, со еден збор од вработените да направи добри работници односно добри кадри. Затоа не случајно во претпријатијата провејува мислата дека: **„лошите работници ги расипуваат машините и оштетуваат материјалите, а лошиот раководител ги расипува луѓето“**.

За континуирано функционирање на активностите во претпријатието доста значајна улога има *воспоставената хармонија помеѓу работните единици* (секторите, одделенијата, службите, групите), меѓу вработените во тие единици и целината, со сите свои карактеристики: работните навики, култот кон работата, култот кон квалитетот, работната дисциплина, технолошката и социјалната дисциплина на работниците и кадрите, културата на однесување, комуницирање и сл.

Всушност, поедноставно кажано **суштината на координирањето е да се поврзат, синхронизираат и хармонизираат, напорите и активностите**, бидејќи без координирање истите би биле хаотични и не би можело навремено и успешно да се изврши работата.

---

<sup>34</sup> Шуклев, Б., Ибид, 220.

### 4.3.3. Методи и инструменти на координирање

Сигурно дека при координирањето се јавуваат голем број на проблеми. Доколку претпријатието е поголемо, дотолку се јавуваат и поголем број проблеми во раководењето: организациски, економски, кадровски, општествени, политички и проблеми на нивна меѓусебна поврзаност. Проблемите треба да се решаваат со соодветни методи, кои бараат: знаење, умевање, искуство, сфаќање, обѕирност, обврска и инструмент.

Доколку менаџерот оцени дека во некој дел во организацијата се нарушени односите треба да преземе некои активности во насока на повторно хармонизирање на односите. Зависно од природот кон проблематиката, методите на раководење можат да се класифицираат спрема разни критериуми. Согласно големината на претпријатието, односно бројот на вработените, методите на координирање би се групирале во: неформално координирање, автократско, демократско и научно.<sup>71</sup>

Овие методи користат одреден степен на инструменти како што се: *авторитет, власт, талент, искуство и научно знаење.*

Кога бројот на подредените е *мал*, раководењето е *неформално*. Тука раководителот се издвојува спонтано и со својот талент и искуство обезбедува обѕири спрема потребите и целите на организацијата, без користење на власт и наука. Условот за неформално раководење е сите со кои се раководи да бидат способни во извршувањето на своите задачи. Обично овде се мисли на раководењето на мали групи.

Доколку пак е поголема организацијата, односно е *поголем* бројот на вработените, а со тоа во организацијата има повеќе работни единици, тогаш, при координирањето претежно се користи власт, талент, искуство и знаење (науката) на раководителот. Тогаш неформалното раководење се заменува со *формално т.е. извршно*.

Со порастот на бројот на подредените расте влијанието на човечкиот фактор врз функционирањето на организацијата. Заради тоа покрај користењето власт и талент, потребно е користење на искуство, знаење, способност и умевање.

Така, *индивидуалното* раководење му отстапува место на *колективното* раководење. Услов за вакво раководење е подредените да бидат потполно и објективно информирани за организациската и нормативната регулација, за тешкотиите и за можностите за нивното решавање. Ова е потребно да не дојде до злоупотреба на демократичноста.

Со зголемување на бројот на вработените, односно подредените, се појавуваат нови проблеми кои влијаат на успехот на функционирање на организацијата, па и на успехот на раководењето. Како последица на тоа е зголемување на конфликтите помеѓу личните, заедничките и општествените цели и интереси. Освен тоа, секој од тие фактори има променлива динамика на влијанија. Согледувањето и регулирањето на влијанието на сите тие фактори заради оптимално раководење не е можно без научно истражување и квантитативна анализа. Така, раководењето преминува во научно бидејќи се користи науката како основен инструмент. Тоа бара посебно оспособување и на раководителите и на оние со кои се раководи. Од тоа се гледа дека научното раководење е попотребно и обврзувачко за функцијата управување при формирање на нормативна регулација, отколку за извршна функција, при изработка на производи и давање услуги. Услов за научно раководење е сите учесници во функционирањето на организацијата да ги познаваат научните достигнувања на науката и правилно да ги користат. Со тоа се постигнува автоматско функционирање на системот во целина по пат на авторегулација. Без разлика

на методите на раководење, денес науката зазема сè позначајно место особено при оспособувањето на менаџерот. *Менаџерот кој не располага со знаење од областа на менаџментот е како морнар без морнарска опрема.*

#### **4.3.4. Начини на вршење на координирањето**

Координирањето со човечките ресурси се извршува *вертикално, хоризонтално и дијагонално.*

*Вертикалното координирање* е она кое е насочено кон обезбедување на единство на акции помеѓу менаџерите т.е. раководителите на различните нивоа на излезни или влезни линии на раководење.

Преку, *хоризонталното* раководење се обезбедува единство на акции на исто ниво на раководење т.е. помеѓу раководителите на различните организациони единици (погони, сектори, служби) или помеѓу вработените во одредена организациона единица.

Додека пак *дијагоналното координирање*, се применува заради поуспешно извршување на некои проектни задачи, определена работа, активност и сл. која бара побрз тек на информации и координација од соодветни различни функции и менаџери од различни нивоа, и кои соработуваа заради извршувањето на специфичната работа. За успешно извршување на функцијата координирање, сигурно е потребно да се располага со одреден квантум на информации, познавање на проблемите и преземање на соодветни постапки. Имајќи предвид дека во организацијата (било да е голема или мала) се извршуваат голем број на активности или функции, тогаш со право се наметнува потребата од нивно правилно координирање. Различната поделба на работата т.е. ***различните функции и активности кои се извршуваат во поодделните служби и кои произлегуваат од комплексноста на дејноста во организацијата мораат да бидат поврзувани, синхронизирани и хармонизирани, се со цел успешно да се остварува заедничката цел на организацијата.*** Несомнено дека, *вертикалната поделба на работата* ги олеснува комуникациските текови и повратната информација, одгоре надолу и обратно т.е. оддолу нагоре, по различните нивоа на раководење (генерален менаџер, заменик, менаџер од средно ниво, менаџер од пониско ниво и менаџер од прва линија), а додека *хоризонталната*, која претежно се заснова врз извршување на специјализирани работни операции, подобра селекција и професионална ориентација на кадрите, овозможува поизворно (понепосредно), поцелосно и попрегледно давање и примање на информации од непосредните извршители на работата, како и меѓусебна помеѓу раководителите на ист ранг на нивоа на раководење. Лидерот преку координирањето има за цел да го согледа начинот на извршување на активностите, постапките на луѓето и нивното однесување, зошто процесот на поделбата на работата, напорите и активностите, носи со себе и одредени негативни последици. Голем број на раководители кои раководат со одредени организациони единици, тргнуваат во погрешна насока, доколку не се координирани. Исто така „најголем број на работници кои се принудени да извршуваат едноставни работи, покажуваат знаци на психолошки замор, манифестирајќи и латентен отпор спрема работата воопшто и чувство на бесмисленост. Чувството на здодевност е постојан придружник на работата на мошне тесно специјализирани работи.“<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Диздаревиќ, И., Психолошките погледи на менаџментот, Феникс, Скопје, 1995, 113.

Со координирањето преку употреба на разновидни психолошки мерки, се настојува да се ублажи негативното дејство во поделбата на работата, да се спречи монотонијата, самостојната активност на работното место, истото да се збогати со учество на размисли, предлози и информации од други, да се поврзат, синхронизираат и хармонизираат активностите и напорите, на поединците во целината.

## **4.4. Менаџмент на човечки ресурси**

### **4.4.1. Кадри и кадрирање**

Со организациската структура се предвидуваат улогите на вработените во однос на улогата на претпријатието. После дизајнирањето на организациската структура потребно е организациската структура да се потполни со вработените, што е главна задача на менаџерската функција наречена кадрирање и управување со човековите ресурси. Организациската структура зборува за поделба на задачите, односите помеѓу поедини групи или видови на задачи, но ништо не ни зборува за тоа што работникот во поедина позиција работи, кои му се знаењата, вештините и способностите неопходни своите задачи успешно да ги извршува. Затоа во ова поглавје ќе се осврнеме врз улогата, важноста, целите и фазите на функциите на менаџментот на човечките ресурси<sup>36</sup>. Целта на презентираниот е во стекнување на основните вештини неопходни за планирање и пополнување на кадровските потреби на претпријатието.

Основни тематски цели на ова поглавје се: планирање на потребите за работници, опис на работите и задачите; привлекување на кадри; селекција на кадри, обука, развој и одржување на кадрите, оценување и компензација на кадри.

Луѓето со своите знаења, вештини и креативност се незаменлив реализатор на успешноста на секое претпријатие, или тоа би требало да бидат. Тоа го покажува примерот на една тениска марка („Nike“) Најк, цената на производство се движи во распон од 25 - 35%. Дури 65% од пазарната цена ја формираат нематеријални фактори како што се маркетинг, дизајн, промоција, унапредување на продажбата и сл. Оваа способност на формирање на атрактивен производ кој што ќе го привлече интересот на купувачите, да ја стекне неговата наклонетост кон поединецот е способност на вработените и способност на претпријатието да осмисли производи и да ги институционализира процесите со кои што таквите иновативни потфати да се комерцијализираат, да створат наклонетост и лојалност на купувачите.

Значењето на човековиот фактор во економијата меѓу првите го забележале (*Elton Mayo, Douglad McGregor, Chris Argyris*) Елтон Мејо, Доуглад Мек Грегор, Крис Аргирис. (*Rensis Likert*) Ренсис Ликерт прв ја нагласил потребата за водење на сметководствени евиденции на човековиот (интелектуалниот) капитал со кој што би се следело дали расте интелектуалниот капитал на претпријатието или тој еродира.

Традиционално финансиското следење на успешноста на работењето не го опфатило на адекватен начин клучниот фактор на новата економија темелена врз знаење. Класичните индикатори на успехот како што се приходите, профитот или текот на парите, не ја одразуваат стварната работна способност на претпријатието. Вредноста на претпријатието

<sup>36</sup> Human Resource Management – HRM

изразена преку билансната позиција, или извештај за доходот, често пати во голема мера се разликува од вистинската пазарна вредност на претпријатието. Оваа разлика е последица на фактот дека многу претпријатија имаат одлични контакти со купувачите, добавувачите, одлични и иновативни работници, патенти, препознатлива марка на своите производи (стоки), препознатлив (*image*) имиџ на претпријатијата, специфични организациски процедури или култура на работење. Со еден збор таа разлика денес се претставува со **поимот интелектуален капитал**. Менаџментот поголем дел од својата историја се занимавал со развивање на работењето со посредство на луѓе, но спрема некои индикации менаџментот на иднината сè повеќе ќе се занимава со развивање на луѓето со посредство на работење. Препознатливо значење на новиот ресурс за работен и општ стопански раст и развој, многу стопанственици на фабрики и училишта се занимаваат со изучување на начинот на поттикнување и мерење на интелектуалниот капитал.

#### 4.4.2. Елементи на интелектуалниот капитал

Човековите ресурси се единствени за секое претпријатие. Доколку две претпријатија имаат ист број на вработени, иста квалификациска структура; ист пол и возрасен статус, тие сепак немаат идентични човекови ресурси.

Она што ги прави различни е фактот дека вкупната организациска, интелектуална, стручна и други способности не се единствен збир на индивидуални способности, туку новите квалитети кои што во зависност од другите фактори (програмите на управување со човековите потенцијали, стилот на менаџментот, организациската култура, структурата, општите социјални односи и др.) може да бидат поголеми или помали.

**Интелектуалниот капитал ги опфаќа:** човековиот капитал, капиталот на клиентите, организацискиот структурен капитал.

- **Човековиот капитал** ја означува способноста и вештините на вработените. Неговото зголемување се остварува со образование и тренинг. Специфичност му е што вработените не се во сопственост на претпријатието, туку тоа само ги изнајмува нивните услуги. Човековиот капитал го напушта претпријатието и може да се изнајми на друг.
- **Капиталот на клиентите** подразбира степен на изграденост на **лојалната база** на клиентите и партнерите (добавувачи, дистрибутери), степенот на задоволство на клиентите; сензибилноста (чувствителноста) на клиентите на промена на цените и сл..
- **Структурниот капитал** е сопственост на претпријатието и претпријатието со него може да тргува, па затоа се дели на интелектуална сопственост (патенти, заштитни знаци, авторски права) и инфраструктурен капитал (бази на податоци, организациска структура, стил на водење, алати и оперативна филозофија која што го забрзува протокот на знаење и продуктивноста на работниците и креирање на вредностите во претпријатието).

Табела 4. Структура на интелектуалниот капитал

<i>Интелектуален капитал</i>			
<i>Човечки капитал</i>	<i>Капитал на клиентите</i>	<i>Организациски (структурен) капитал</i>	
		<i>Интелектуална сопственост</i>	<i>Инфраструктурен Капитал</i>
Know how Образование Стручна квалификација Знаење Професионална оценка Работна компетенција Културни различности	Марки Клиенти Име на претпријатието Неисполнети нарачки Дистрибуциски канали Работна соработка Лиценци Франшизи	Патенти Заштитни знаци Авторски права	Менаџерска филозофија Корпорациска култура Процес на управување Инфо состави Состав на мрежата Финансиски односи Корпорациски стратегии, методи, вредности

#### 4.4.3. Кадровско пополнување

Функцијата на управување со човекови ресурси - кадровско пополнување – кадрирање, е насочена на привлекување, развој и одржување на ефективните кадри во претпријатието. Големите претпријатија имаат оддели кои што се занимаваат со овие прашања, но во помалите претпријатија секој менаџер е во позицијата на менаџер со човечки ресурси, а познавањето на основите на кадровската политика се смета за неразвоен дел од работата на секој менаџер.

Посовремените служби и функции на управување со човечки ресурси значително се разликуваат од некогашните кадровски служби по начинот и содржината на работа, и тие денес се грижат за:

- *Оптимално - расположливиот број на работници.* Планирањето на потребите за човечките ресурси се проширило и непосредно е поврзано со визијата и стратегијата на работните активности, развојот и растот на претпријатието.
- *Современо управување со човечките ресурси,* не е управување со вработените по пат на привлекување на истите преку институцијата на колективниот договор, туку работниците со самото вработување се вклучуваат во сите прашања врзани за работата.
- Унапредување на *организациската култура* која што ќе биде предизвикувачка и ќе го стимулира ангажманот на работниците.
- *Преферирање на тимско работење и меѓусебна соработка,* така што, идејата за селекција, обука и проценка на поединците (и описот на индивидуалните работи) е заменета со идејата за тимска работа, обука, процена на перформансите и компензациите за тимовите.
- *Развивање на креативната способност на вработените, при што, тесната сконцентрираност на развивање на специфичните вештини важни за специфичната работа е заменета со интересот за развивање на целокупните, долгогодишни потенцијали на вработените.*

Управувањето со човековите ресурси им е важно и на малите и на средно големите претпријатија, кои што организациски не можат да го прошират одделот за управување со човекови ресурси. Таквите претпријатија често имаат заеднички можности кон пристапот на технологијата, опремата, изворите на енергија, информациите и сл. Овие

инструментални ресурси со посредство на работниците и нивните знаења, вештини, мотивации се претвораат во конкурентска предност на претпријатието. Затоа и на границата на малите претпријатија менаџментот е потребно да се едуцира и насочи на основата на управувањето со човековите ресурси, затоа што секој менаџер во мало претпријатие воедно е и менаџерот на човекови ресурси.

Три цели се за управување со човековите ресурси:

1. *Привлекување на ефективна работна снага спрема организацијата;*
2. *Развивање на работната снага спрема искористеноста на нејзиниот целосен потенцијал;*
3. *Долгорочно одржување на работната снага.*

## 4.5. Водење

Раководењето (водењето, лидерството) е една од функциите која постојано ја извршува менаџерот и е од особена важност бидејќи таа претставува способност на менаџерот да влијае на другите луѓе за нивно ангажирање во остварувањето на целите на организацијата. Значи водењето е менаџерска функција на работење со луѓето или со помош на луѓето, за да се остварат целите на организацијата.

Кога се зборува за водењето обично се употребуваат термините водење и раководење. Не постои суштинска разлика во содржините на тие термини. Можеби мало разликување сепак е оправдано.

Терминот **водење**, асоцира на појавата во целина. Понекогаш под поимот водење се означува и положба (моќ) која овозможува поголемо влијание на некои луѓе на други луѓе.

Терминот **раководење** обично ги означува основните активности на водачот и основните функции кои ги има водењето, а кои се важни за одржување на организацијата (групата), нејзиното функционирање и остварување на нејзините цели.

Под терминот **водач** (лидер) се подразбира лице кое има посебна функција (положба, позиција) и посебна улога во организацијата (организациона група), што му овозможува поголемо влијание на останатите членови.

### 4.5.1. Менаџмент и водење

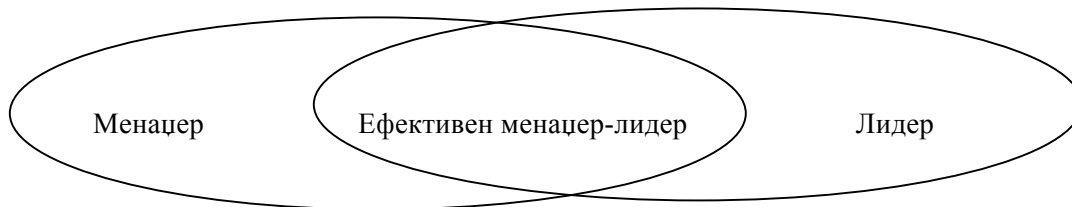
Водењето (всушност раководењето) е една од функциите на менаџментот. Тоа опфаќа збир на процеси со кои што менаџерите го насочуваат однесувањето на работниците за остварување на целите на организацијата.

Водењето опфаќа неколку групи на активности:

- *Водење;*
- *Групни односи и управување со групите;*
- *Комуницирање и*
- *Мотивирање на вработените, што често се издвојува, а и ние овде, ја издвојуваме како посебна функција на менаџментот.*

**Водењето** се однесува на луѓето и социјалните интеракции. **Водењето** произлегува од способноста на влијанието на луѓето како тие би придонесле кон остварување на целите на групите и организацијата. Тоа воедно значи дека за водење не е битна хиерархиската положба во претпријатието, па може да се случи менаџерот да нема истакнати способност за водење, иако номинално управува со претпријатието.

Слика 13. Ефективен менаџер - лидер



За *ефективен раководител* се смета поединецот кој што има харизма и кој што може да ги инспирира и мотивира другите да го слушаат.

Ефективен менаџер е личност која што ги извршува функциите на менаџментот и ги остварува работните цели.

**Ефективниот** менаџер-лидер мора да извршува низа активности како што се:

1. Координирање на групите;
2. Активирање и посредување во конфликти;
3. Појаснување, инспирирање;
4. Објаснувања, сугерирање на решенија;
5. Иницирање и забрзување на активностите;
6. Репрезентирање на групата спрема надвор и организацијата спрема групата;
7. Давање на сигурност и оптимизам;
8. Наградување;
9. Интегрирање;
10. Обновување и развој на групата.

Со водењето во центарот на интересите се става индивидуалното и групното однесување со цел да се објасни, предвиди и контролира човековото однесување. Посебно се нагласува изучувањето на оние типови на однесување кои што се значајни за детерминантите на остварувањето на вработените. Тоа се:

- Производност на работата;
- Абсентизам (број на изостаноци на работниците од работа);
- Флукуација (преминување на работниците во други претпријатија, број на прекини на работниот однос со претпријатието).

### **Водење (лидерство)**

**Водењето (лидерството)** е процес со кој личноста (лидерот) врши влијание над другите луѓе, ги инспирира, мотивира, поддржува и насочува нивните активности, во остварување на групните или организациските цели. Во било која организација дури и од семеен тип, поединците имаат поединечни и заеднички цели, се натпреваруваат за исти

(често оскудни) ресурси, потоа се борат со голем број на проблеми, како на пример конфликти, промени, губење на чувството за организациските вредности и замор во генерирањето на „резултатите“ и сл.

*Водењето е функција која што покрај мотивацијата го осигурува и функционалното насочување на ентузијазмот, енергијата и позитивните перформанси во организацијата.*

Слика 14. Водачот и неговите карактеристики (белези)



Често пати и менаџерите се во позиција да формираат организациски цели, да ги придвижуваат (инспирираат) и поддржуваат активностите на другите луѓе во реализацијата на тие цели. Затоа е вообичаено поимот менаџер да се издначува со поимот раководител (водач, лидер) - што не мора да биде точно.

*Менаџерите* се ориентирани кон **краткорочни резултати** и се под притисок на потребите работите да ги решаваат ефикасно (со најмали трошоци, во најкус временски период).

*Лидерите* повеќе се ориентирани кон **иднината** т.е. **реализирање на визионерските концепти**: што ќе бараат утре купувачите? При тоа од пресудно значење е поседување на јасно чувство за иднината на организацијата.

Прашањето: „Зошто некои луѓе се подобри раководители од останатите?“ долго време го мачи човечкиот вид.

*Библиските записи и темелните записи на другите религии често се споменуваат како референтни рани учебници за водење и водство.*

Современите сознанија за водството и водењето можно е да се групираат во три насоки на размислувања:

Кои карактеристични вештини и особини ги имаат раководителите?

Како се однесуваат раководителите, кои стилови на водење ги користат?

Која форма на водство е потребно да се користи во поедини ситуации?

Раководењето (водењето) се реализира со способноста за влијание на другите во форма на различна моќ. Ако кога било во животот сте имале обврска да водите нешто, тогаш можеби сте искусиле ситуации во кои што поради игнорирање на оние кои што треба да ги водите сте почувствувале немоќ.

Водењето не е можно да се раздвои од идентификацијата и изградбата на изворот на моќта. Лидерот без базата на моќ не влијае на никого и не постигнува ништо. Изворот на моќта можно е да се гради на различни начини.

Моќта може да произлезе од позицијата (положбата) која што поединецот ја има во хиерархијата на претпријатието и синцирот на одговорностите. Ваквата форма на моќ е најчеста и се нарекува легитимна или позициска моќ.

Често пати позициската моќ е поврзана со можностите на казнување на несаканото или наградување на посакуваното однесување.

Моќта може да произлегува и од контролата над информациите или знаењата и угледот кој што го има поединецот.

Извор на моќта може да биде и личниот магнетизам кој што ги мотивира луѓето да ги следат или „копираат“ раководителите (популарните медиумски личности често ги формираат модните трендови и трендовите на однесувања па затоа се смета дека имаат висока референтна моќ).

#### **4.5.2. Менаџерот и неговите карактеристики**

*Раководителот е личност која што влијае на останатите личности-членови на групата, односно тој е личност која што ги придвижува работите во социјалните ситуации, ја планира и ја организира акцијата и така постапувајќи предизвикува соработка со останатите личности. Тој пред сè е составен член на групата и е насочен кон иднината.*

Врз делотворноста на раководителот посебно влијание имаат:

- Способноста на перцепција на одредена ситуација;
- Образованието, искуството и личните карактеристики на раководителот;
- Разбирањето на задачите на раководителот;
- Очекувањата од надредениот;
- Стилот на раководењето;
- Очекувањата од соработниците;
- Образованието, зрелоста и личните карактеристики на подредените.

Основни барања и задачи на раководителите:

*Психофизички барања:* психофизичка поддршка од членовите на групата, носител на одговорноста, жртвено јагне, разумна храброст, сочувствителност.

*Социјалните барања:* организатор, арбитер, информатор, кадровик.

*Стручни барања:* решавање на стручните проблеми, учител, помагач, ученик.

Изборот на раководител зависи од три главни фактори, а тоа се:

1. *Групата која што треба да ја води;*
2. *Задачата која што треба да ја извршува;*

3. Ситуацијата во која што се одвива сето тоа.

### 4.5.3. Модели на раководење

Раните модели на раководење се фокусирани на индивидуалноста на раководителот: неговиот карактер, темперамент, склоност, интереси и очекувања. Но, годините на тестирање на карактеристиките на раководителот, не резултирале со консензус по прашањето на индивидуалноста.

Дури во 1980 година е формирана и научно одбранета хипотезата дека ефективните раководители (раководители кои што поставуваат и остваруваат вистински цели) имаат најмалку 5 лични карактеристики, што го дава научниот кредибилитет наспротив моделите на особините. Покрај личните карактеристики и способностите на раководителот, раководителите различно се однесуваат во различни ситуации избирајќи различни стилови на однесувања во зависност од карактеристиките на задачите, вештините и ангажираноста на подредените. Кој стил да се користи и во која ситуација е предмет на истражување на Бихевиоралниот модел; на контингентските модели и современите модели на раководење.

1. **Модел на особини:** - Во поранешните верзии овие теории сметале дека раководителите се раѓаат, а не се создаваат. Концентрирани се на физичките (телесните) и персоналните карактеристики на раководителот.
2. **Бихевиорални модели:** - Се ориентирани на истражување на различни стилови на раководење (Ликертов модел, модел на континуум, менаџерска мрежа).
3. **Контингентски модели** се ориентирани на истражување на факторите на пошироките работни ситуации (Фидлеров модел, теорија за патот до целта, Херси-бланшардовиот модел).
4. **Современ пристап кон раководење:** Трансакциски, харизматичен, трансформациски.

#### Модел на индивидуалност (модел на особини)

Познавање на особините (карактеристиките) кои што ги имаат сите ефективни лидери – раководители, може да помогне за рано воочување на лидерскиот потенцијал на наследникот на постојниот менаџмент на претпријатието, а исто така да помогне и во формирање на лидерските капацитети на веќе поставените менаџери.

*Клучните карактеристики на ефективните лидери се:*

1. Фокус, амбициозност, енергичност, иницијативност;
2. Преферираат и сакаат повеќе да водат отколку што сакаат да бидат водени;
3. Искреност и интегритет;
4. Самодоверба;
5. Концепциски вештини - интелигенција, способност за препознавање на концептот во групата на поединечни случаи или цели.

#### 4.5.4. Активности на менаџерот (лидерот)

Активноста на менаџерот (лидерот) е да работи со луѓето но и да работи преку други луѓе заради остварување на целите на организацијата. Затоа, менаџерот мора да го *разбира човечкото однесување* и мора да биде во состојба да остварува *комуникација, да мотивира и води* други (подредените т.е. вработените), за да се остварат целите на организацијата.

Функцијата *раководење* се состои во *вршење на влијание на однесувањето на поединците и групата на луѓе на работа*. Тоа значи дека менаџерот работи со луѓето преку други луѓе (преку менаџерите на пониско ниво од него) и/или директно со луѓето (доколку нема под него други менаџери). Оттука произлегува дека раководењето (водењето) е многу комплицирана и сложена активност која бара широко *познавање на луѓето односно разбирање на нивното однесување во организацијата, познавање на начелата на комуникацијата, мотивацијата и воопшто водењето*.

##### 4.5.4.1. Краток приод кон разбирањето на луѓето

Погледнато од аспект на човечките ресурси, ќе заклучиме дека *организацијата ја чинат луѓе односно збир на индивидуи*. Индивидуите се основните двигатели на деловните активности, потфати и остварувања на организацијата. Тие ѝ служат на организацијата, а таа им служи ним т.е. на луѓето. Тука постои интеракција која резултира со меѓусебно задоволство, при што индивидуите го остваруваат својот интерес (плата, развој, оспособување и др. подобности), а организацијата својот профит, развој и раст.

Имајќи го предвид сето ова и знаејќи дека раководењето е насочено кон *одржување на активности помеѓу персоналот, со цел преку нивното задоволство во работењето, што е можно подобро да се ангажираат во остварувањето на целите на организацијата, менаџерот мора да знае правилно да постапува со луѓето*. Заради тоа е потребно да **ги разбира вработените и да знае да го пренесува тоа разбирање и меѓу самите нив**.

Иако постојат повеќе приоди кон разбирањето на луѓето, сепак, ние, со цел да иницираме истражување во ова широко подрачје, накратко ќе се осврнеме само на некои од нив.

За да се разберат луѓето, да се разбере нивното однесување, ангажираност, работење и другите активности во организацијата, истите треба ***подолго да се набљудуваат, да се слушне нивното мислење, мислењето на другите за нив и воопшто да се познава личноста - човек како поим***, со сиот нејзин развој, карактеристики, особини и погледи. Иако ваквиот приод кон личноста повеќе одговара за вршење на правилен избор на менаџери, сепак потребен е и во организацијата за осознавање на луѓето и самите себе.

Не навлегувајќи подлабоко во оваа анализа, ќе се осврнеме на *перцепцијата*, потоа на некои *влијанија на развојот на личноста* и, на крајот, на *улогата на претпоставките за човечкото однесување во организацијата*<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Daniel A., Wren, D., V., Jr., Management, Process, Structure and Behavior, Menadzment, Proces, Struktura i Ponasanje, Poslovni sistem, Grmec"- AD „Privredni pregled" Beograd, 1994, 345-368.

#### 4.5.4.2. Перцепција

Самиот збор *перцепција* означува *способност на забележување на сите оние душевни процеси кои непосредно се предизвикуваат преку дразби на сетилата.*

Овде *перцепцијата* ја подразбираме како способност за забележување (примање на информации, чувства) и селектирање и организирање на добиените информации за однесувањето на луѓето вработени во организацијата, при извршувањето на нивните задачи во текот на работниот ден.

Врз основа на оваа дефиниција можеме да дојдеме до заклучок дека врз правилната перцепција влијаат три фактори и тоа:

- *Примањето на информации* за однесувањето на вработените во организацијата;
- *Селектирањето* на добиените *информации* (забележувања, чувства) и
- *Организација на информациите* (т.е. оформување претстава за соодветното однесување).

За правилно да се *забележуваат* т.е. примаат целосни и вистински информации, основен фактор е отвореноста на менаџерот за реално гледање, слушање и примање на информациите. Тоа значи дека менаџерот, покрај тоа што самиот го гледа и слуша, добива информации и од други лица кои информираат за себе или за другите.

Под *селектирање* се подразбира способноста за прифаќање само на оние информации кои се потребни за оформување на претставата за однесување на вработените (поединци, група, група или организација). Тоа значи дека ние одбиваме да го прифатиме она што нема влијание врз оформувањето на претставата за однесувањето на вработените. При перцепцијата, покрај другото можат да се слушнат некои канцелариски озборувања, клевети и слични непримерности. Истите не треба целосно да се прифатат бидејќи се непотполни. Ние можеме да го прифатиме она што нам ни е потребно за да добиеме потполна слика.

Исто така, треба прилично да се внимава при примањето на информации, зашто информацијата пренесувана неколку пати, т.е. преку неколку лица, на крајот не е иста со оригиналната информација.

При перципирањето не смеат да се донесуваат пребрзи заклучоци.

Исто така не смее да се случи сопствена огорченост, лутина, бес, вина или фрустрации да се префрла на некоја друга личност или група. Не смее заради сопствената слабост, или тесногледост, или преценување на сопствените способности да се обвинува друга личност или група.

Како проблем при перципирањето може да се јави и *пренесувањето-пронајдувањето* на замена за вистинскиот извор на нашите проблеми. Така на пример, заради желбата по секоја цена да се истакне поединецот, или при настанување на некои проблеми, да се обвинува некој друг, иако проблемите се заеднички, и сл.

Без да ги истакнуваме другите нејзини карактеристики, ќе заклучиме дека *перцепцијата* е еден сложен процес за согледување на остварувањето на поставените цели особено преку однесувањето на луѓето, а со тоа и за градење на стил на менаџерот во водењето.

Перцепцијата им овозможува на менаџерите да си го објаснат однесувањето на луѓето, односно да ги откријат причините за нивното однесување, сè со цел истото да го направат задоволително, преку соодветно решавање на барањата на вработените, а ако е потребно и менување на својот стил на водење.

#### 4.5.4.3. Гледишта за однесувањето на луѓето во организацијата

За подобро да ги осознаеме вредностите, мотивите и причините за однесувањето на луѓето, ќе се осврнеме на некои поистакнатите гледишта за оваа проблематика, како што се: социолошкото, биолошкото, психоаналитичкото, бихевиористичкото, хуманистичкото и христијанското.

*Социолошкото гледиште* укажува дека човековото однесување е поврзано со настаните во социјалната сфера. Се истакнува дека вредностите и навиките на една средина во некое општество ги определуваат дејствата на луѓето во тоа општество. Тука посебно влијае културата во средината.

*Биолошкото гледиште*, тргнува од психолошките и биолошките потреби и нагони кај човекот. Тоа значи дека може да се претскаже поведението на човекот кога е тој гладен, жеден или при необезбедено станбено прашање. Исто така какво е неговото поведение при обезбедена материјална состојба и сл.. Освен овие едноставни примери, некои истражувачи укажуваа дека секојдневното однесување, добро или лошо може да зависи и од хемиската и хранителната рамнотежа внатре во телото.

*Психоаналитичкото гледиште* тргнува од претпоставката дека нашите мотиви во најголема мера се несвесни и дека се наоѓаат под површината (несвесниот дел) на нашиот ум. *Сигмунд Фројд*, прв експлицитно го искажал ова гледиште, смета дека **потсвеста на човекот ги држи клучевите за неговата вистинска мотивација и дека повеќето од нашето свесно размислување е збркано и самоизмамувачко**. Тој исто така констатирал дека **човекот може да биде агресивен кон друго лице поради неговата индивидуална несигурност**.

Потребно е длабоко размислување за откривање на личноста. Затоа, Фројд се прашува дали она што човекот го прави и го говори е она што навистина го мисли.

*Бихевиористичкото гледиште* се заснова на сфаќањето дека луѓето во средината се однесуваат во согласност со средината. Поедноставно речено, бихевиористите не се грижат за свесните или несвесните мотиви; тие се интересираат за она што се случува. „Централниот проблем кој се јавува е: како да ги разбереме промените кои мора да ги направи личноста и организацијата за да се постигне најголема човечка енергија за продуктивен напор“<sup>38</sup>. Ова гледиште организацијата ја гледа како збир на поединци. Посебно се води сметка за непосредната социјална средина во која работникот живее и работи. Развивањето на добри меѓучовечки односи е фактор за успешното работење на организацијата.

*Хуманистичкото гледиште* посебно ги акцентира биолошките нагони, но, исто така, ги почитува и социолошките причини, без да го негира бихевиористичкото и психоаналитичкото гледиште. Се заснова врз психолошките погледи на Абрахам Маслов, кој укажува дека секое лице има природен нагон кон здравје, среќа и успех. Имено, Маслов истакнува пет основни потреби и тоа: *физиолошки* потреби, потреба за *сигурност* и безбедност, потреба за *љубов* и внимание, потреба за *почитување* и признание и за *самопотврдување* - самоактуелизација, за кои вели дека природно следат едно по друго. Но, овде ние би се запрашале, дали некои од овие потреби не се поклопуваат или не предничат?

<sup>38</sup>Печујлиќ, М., Теорија организације и друштвене промене, Социологија рада, Београд, 1973, 355.

Така на пример, љубовта не само што може да се стави пред потребата за сигурност и безбедност, туку и пред физиолошките потреби. Наједноставно, тоа може да се потврди само ако се запрашаме: што сè би направила мајката за да го спаси животот на болното дете? Ако е потребно таа би бдеела, без храна, без заклон, само да го спаси своето дете. Или да се потсетиме на зборовите од Исус Христос: - „Немојте да се грижите за душата - што ќе јадете или што ќе пиете; ниту за телото, во што ќе се облечете. **Зар не чини душата повеќе од храната, и телото - од облеклото?**“<sup>39</sup>.

**Христијанскиот поглед** тргнува од основите на христијанството: *љубовта, моралното усовршување и искуството* (засновано на опитност, работење, трпеливост, реалност, отвореност, учење), како основни фактори за добар живот. „*Настојувањето кон доброто е свето човеково дело, негирањето и избегнувањето на злото негова човечка задача*“<sup>40</sup>

*Љубовта* е тајната на успехот. Таа ја поттикнува енергијата да се разбере светот околу себе и суштествата. Без љубов, светот би бил без арома, човечкиот живот пусто траење на суштество несвесно иако со свест, неамбициозно иако со апарат за волја, нераздвижено иако со моторна сила, истакнува професорот Темков.

Овде *љубовта* не е прост збор туку таа е една целина, збир на многубројни квалитети како што се: сакање, несебичност, сочувство, пожртвуваност, почит, слобода, разумност, будност, благонаклоност, срдечност, отвореност, реалност, искреност, верување, трпеливост, смиреност, активност, делотворност, храброст и друга доблесност.

**Моралноста** е сфатена како лично усовршување на човекот, духовно издигнување, градење заедница во која луѓето ќе се почитуваат и меѓусебно ќе се сакат, секогаш имајќи го предвид принципот: „**Се она што сакате да ви прават луѓето, правете им го и ви**“<sup>41</sup>.

Христијанството е искуство, опит, а не теорија и човечко мудрување, истакнуваат светите отци, кои со својата морална усовршеност и духовна издигнатост даваат пример на однесување. Искуството покажува дека најдобро проживеан живот е оној кога човекот се труди преку правилни постапки да работи за доброто на сите.

Овој краток осврт врз посебните гледишта го направивме со цел да добиеме една претстава за нивното влијание врз однесувањето на личноста. Зашто, исто онака како што можат да се откријат разлики помеѓу луѓето кога перципираме, така можат да се откријат разлики и во развојот на личностите. Сите луѓе се единствени личности и токму од тие разлики менаџерот мора да направи единствена спрега. Во тој поглед, нашата цел овде не ни е да го објаснуваме поимот развој на личноста, туку да истакнеме дека тоа е еден од основните фактори за разбирање на однесувањето во организацијата.

Самата личност со своите особини и способности има големо влијание во групната динамика. Начинот на однесување на некоја личност, нејзините типични реакции спрема другите не се должат само на нејзините особини и способности туку врз нив делува и однесувањето и реакцијата на другите врз таа личност. Така, особините и способностите на одделните членови на групата ја сочинуваат психолошката клима во која што таа делува. Не може да се познава групата (службата, одделението, секторот или организацијата), ако не се познава начинот на кој што таа функционира, а пак начинот на нејзиното функционирање најмногу зависи од особините на членовите т.е. вработените.

<sup>39</sup> Мат. 6,25., Новиот Завет, Библиско Здружение на Република Македонија, 1995, 11.

<sup>40</sup> Темков, К., Етика, Епоха, Скопје, 1998, 108.

<sup>41</sup> Мат.7,12., Новиот Завет, Библиско Здружение на Република Македонија, 1995 11.

За правилно да го разбереме однесувањето на вработените во организацијата ќе направиме кратки осврти кон развојот на личноста и нејзиното влијание во организацијата.

#### 4.5.4.4. Развој на личноста

Иако постојат многубројни дефиниции за тоа што е личност, сепак овде, *поимот личност ние го разбираме како збир на особини или карактерни црти специфични за неа.*

За менаџерите најважно е да ги познаваат личностите, нивните особини, способности, однесување, мотиви и можности со цел најсовесно да раководи со нив.

Менаџерот-лидер со изграден вредносен систем на квалитети знае дека сите луѓе не се исти, дека меѓу нив постојат индивидуални разлики. Нивните разлики се должат на повеќе фактори, меѓу кои посебно значење има развојот на самата личност.

Се наведува дека развојот на личноста зависи од три фактори: од наследниот фактор, од средината и од активноста на поединецот.<sup>42</sup>

Имајќи ги предвид многубројните теоретски погледи, како и нашето искуство и чувство, сметаме дека врз развојот на личноста делуваат четири фактори, и тоа: **наследниот фактор, средината, биографските карактеристики и активноста на поединецот.**

Застапниците на **наследниот фактор** сметаат дека од овој фактор зависат не само способностите и темпераментот туку и сите други особини на личноста, како на пример: амбициозноста, грижливоста, трудољубивоста, трпеливоста, упорноста и сл.

Според застапниците на сфаќањето дека личноста се формира исклучиво како резултат на делувањето на **средината**, разликите помеѓу личностите се должат на различните услови во кои поединците живееле. Оттаму, кога сите поединци би живееле под исти услови, не би постоеле разлики помеѓу нивните личности во поглед на психички особини и карактеристики.

Прашањето дали развојот на личноста зависи исклучиво и пред сè од наследството или од средината не е важно само од теоретска гледна точка, туку тоа има и крупни практични последици. Поинакви ќе бидат изгледите и праксата на целокупното воспитување ако се смета дека личноста пред сè е зависна од наследните фактори, отколку ако се поаѓа од гледиштето дека особините на личноста се стекнуваат и со учење.

Не занемарувајќи го наследниот фактор и средината, сметаме дека врз развојот на личноста посебна улога играат и **биографските** карактеристики и активностите на личноста.

Во биографските карактеристики ги вклучуваме биолошките фактори (возраста, полот, нервниот систем, ендокриниот систем, телесната конституција) и социолошките фактори (образованието, социо-економскиот статус, прифатеноста на личноста и сл.)

Под **активност** на личноста ги подразбираме карактеристичните реакции на поединецот и неговото однесување во средината-активно или неактивно (работливо, трудољубиво или пасивно, мрзливо), како и желбата, волјата и упорноста на личноста за нејзино издигнување (оспособување, наобразување, проширување на знаењата и сл.).

---

<sup>42</sup> Рот, Н., Психологија личности, Завод за учебнике и наставна средства, Београд, 1978, 147.

За успешното менаџерско раководење е најважно менаџерот да го овозможува развојот на личноста. Доколку тој развој се гуши, што пред сè произлегува од недоволно изградениот вредносен систем на менаџерите, тогаш кај вработените можат да се јават незадоволства кои ќе ги манифестираат преку:

1) *Напуштање на организацијата* (доколку постојат услови за друго вработување или основање на сопствен бизнис);

2) *Незаинтересираност за работа* (доколку гледаат дека менаџерите не го ценат работењето, трудољубивоста, ангажираноста и ги ценат верните а не вредните работници);

3) *Конфликти во средината* и создавање на лоши меѓучовечки односи;

4) *Групирање на вработените* и поминување на работното време во празнословија, озборување и подготвување на бунтови кај незадоволните, а кај задоволните пронајдување на сè понови методи за манипулирање со луѓето и одржување на мирот во организацијата преку скромни наградувања, а особено преку застрашувања и казнувања;

5) *Активност и беспошtedна борба* за искачување повисоко на хиерархиската скала и сл.

Менаџерот треба да биде вешт да го почувствува незадоволството кај вработените и да се бори да ја подигне мотивираноста на вработените, создавајќи пред сè добри меѓучовечки односи.

Водењето на менаџерот, за да биде успешно, истото мора да биде насочено кон развојот на луѓето. Во тој поглед накусо ќе се осврнеме на факторите кои имаат влијание врз развојот на личноста.

Наследниот фактор и средината се важни и неопходни за развојот на поединците. Сигурно дека тие се оние фактори кои личноста ги носи со самото раѓање и развивање во средината уште од детските денови, па и натаму.

**Наследството** не значи, како што често се мисли, потполна сличност со родителите, бидејќи тоа може, и преку родителите, да се пренесува и од блиски и подалечните предци, а сепак да нема поголема сличност со родителите. Наследноста не значи ни само она што е дадено готово и изградено со раѓање, бидејќи многу особини не мораат да бидат присутни како изградени при раѓањето, а сепак се наоѓаат во првиот ред на наследството. Има особини кои се засноваат на наследството, но за чие јавување е потребно да помине одреден период време во текот на животот, период на созревање и матурација.

Иако овој фактор е важен, сепак не значи дека само преку него се одредува развитокот на поединецот и сите негови особини, зашто врз развитокот на поединецот доста влијаат и промените кои се случуваат во средината. Секоја особина се развива и се формира дури по пат на активност на човекот во одредена средина, според тоа, може да се заклучи дека нема особини кои би зависеле само од наследството.

**Средината** влијае, наследените и стекнатите диспозиции<sup>43</sup> да се организираат во нови целини. И токму ваквите целини претставуваат основа за различните сложени особини, способности и црти на личноста, како што се, на пример, одделни карактерни црти.

Секој, ненаследен, негенетички фактор кој што делува од моментот на зачетокот на личноста, претставува средина. Под **средина** обично се подразбира се она што ги поттикнува поединците на реагирање: објектите во околината, случките кои се случуваат,

<sup>43</sup> Промени во организацијата на нервниот систем настанати под влијание на средината во текот на животот: склоност кон извесни состојби, особини, навики, активности и сл.; душевно расположение; добра волја; настроеност, способност за нешто на пр: за музика, наука, пријателство, злосторство, кражба, кодошење, лукавство итн.

барањата кои ги поставуваат поедините личности и општеството, општествените односи во кои живее поединецот и општествените норми и принципи со кои тој се сретнува. Значи, сè што делува на поединецот и го поттикнува на активност, исклучувајќи ја наследната маса, за него претставува средина.

Секоја средина не делува подеднакво врз развојот на личноста. Така, една иста средина може да делува различно во формирањето на особините на некои личности. Кај некоја личност може да делува на една особина, кај друга личност на друга особина, итн.

За менаџерот е доста важно да знае каква средина, каква клима, какви работни и меѓучовечки односи владеат во средината, и како тие се одразуваат врз вработените. Затоа, менаџерот преку своето раководење треба да се труди да создава добра работна средина, каде до израз би дошле задоволството, големата ангажираност и работливост на вработените.

**Биографските карактеристики** (биолошките и социолошките фактори) се доста важни за формирањето на личноста.

Главни *биолошки* фактори се: возраста, полот, нервниот систем, ендокриниот систем и телесната конституција.

Некои автори изнесуваат дека од старосната *возраст* многу зависи однесувањето на секој член во организацијата и дека во согласност со неа расте и чувствителноста кон другите, а се јавува и тенденција кон покомплексно однесување. За менаџерот е мошне важно, покрај овие карактеристики, да умее правилно да ги мобилизира луѓето, да ги користи нивните потенцијали, нивното знаење и нивното искуство.

Од составот на *нервниот* систем зависи, на пример, диспозицијата за интелигенцијата, како и диспозицијата за темперамент. Испитувањата покажале<sup>44</sup> дека лицата со интензивна реакција на вегетативниот нервен систем покажуваат поголема живост во реагирањата, а лицата кај кои функциите на вегетативниот нервен систем се спори покажуваат тенденција кон емоционална неурамнотеженост и нервоза.

Друг важен биолошки фактор, кој го наведува д-р Никола Рот, е *ендокриниот систем*, кој го сочинуваат жлездите со внатрешно лачење, т.е. жлездите кои лачат одредени течности, хормони, непосредно во крвта. Најважни такви жлезди се: тироидната (штитната), хипофизата, адреналините (надбубрежните жлезди) и гонадите (полните жлезди). Основната функција на жлездите е регулирање на метаболизмот, т.е. претворање на храната во енергија која му е потребна на организмот за одржување и активност, како и распределба на таа енергија во организмот. Некои автори укажуваат дека од овие жлезди во голем степен зависат различните особини на личноста. Но, поголемиот број истражувачи не го прифаќаат таквото мислење. Тие сметаат дека ендокриниот систем, додека функционира нормално, има битно влијание само врз формирањето на особините на темпераментот, а дека на останатите особини на личноста нема битно влијание. Но, нарушеното функционирање на жлездите со внатрешно лачење, значајно влијае и врз развојот на другите особини на личноста.

Исто така, има сфаќања дека и *телесната конституција* (величината и развиеноста на одделни делови од телото, пропорцијата помеѓу тие делови, нормалноста или ненормалноста на одделни органи и други телесни одлики) делува врз разните особини на личноста и дека помеѓу телесните и психичките особини постои тесна поврзаност. Но, ваквите сфаќања, спрема сегашните познавања на факторите, како што наведува Рот, не

---

<sup>44</sup> Рот, Н., Ибид, 154.

можат да се прифатат. Телесните особини имаат извесна улога во развојот на личноста, пред се, поради фактот што околината на луѓето со различен изглед, различно реагира, а овие реакции влијаат врз формирањето на одредени особини.

*Социолошките фактори:* образованието, културата, социо-економскиот статус, прифатеноста на личноста и сл., се доста важни за развојот на личноста. Денес образованието т.е. *знаењето* е главен фактор на напредокот, оружје за иднината, храброст на човекот. Колку повеќе човекот е образуван (има знаење) за своето работно место толку тој е посигурен во себеси, посмел и поактивен.

Исто така и *културата* на личноста игра голема улога во нејзиниот развој. Културата ги опфаќа обичаите, навиките, институциите карактеристични за одредена група; но и социјалните и економските односи кои владеат во одредено општество, а пред се научените начини на однесување, вклучувајќи ги и ставовите, вредностите и уверувањата карактеристични за одредена група. Според нив можат многу лесно да се формираат погледите за личноста. Тоа значи дека културата во значајна мера ги одредува и ставовите и вредностите кои ги имаат припадниците на одредена група и од неа зависи како во различни ситуации тие ќе се однесуваат и прилагодуваат.

*Прилагодувањето* (адаптибилноста) е доста важно за секоја личност. Затоа во организацијата треба да владее висока култура, каде посебно доаѓа до израз развивањето, усовршувањето, богатењето на духот, и се негуваат моралните принципи за добар живот, кога разумот ги управува желбите. Вистинољубивоста, разумноста, реалноста, чесноста, работливоста, почитта, довербата, меѓусебното разбирање, помагање и сите други доблести треба да бидат својствени на таа средина. Сигурно дека овие доблести полесно би дошле до израз ако истите ги поседува и самиот менаџер.

#### 4.5.4.5. *Можности за однесувањето на луѓето*

За подобро разбирање на луѓето треба да се има предвид и нашето однесување кон другите и нивното однесување кон нас. Во овој поглед ќе ги изнесеме и претпоставките на (Douglas McGregor) Даглас Мек Грегор<sup>45</sup>, кој сметал дека менаџерот својот стил на раководење треба да го прилагодува во зависност од неговите претпоставки за природата и однесувањето на вработените. Всушност, тој во својата теорија развил две екстремни гледишта за начинот на кој луѓето се однесуваат на работа. Едното е традиционалното гледиште, кое го нарекува Теорија X, а другото е модерното гледиште, кое го нарекува теорија Y.

##### *Теорија X (Традиционално гледиште)*

Според ова гледиште менаџмент одлуките се засноваат врз следниве поставки:

1. **Кај секој човек е присутна наследна одбојност кон работата** и тој ќе настојува, ако може, да ја избегнува работата, односно што помалку да работи.

---

<sup>45</sup> McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York, McGraw - Hill Book Co., 1960, 17-47.

2. **Поголем број на луѓе треба да се присилуваат, контролираат, насочуваат и да им се заканува со казна, за да се натераат да вложат напор за остварување** на поставените задачи на организацијата во која работат.

3. **Просечниот човек ја избегнува одговорноста и недоволно е амбициозен, не сака самостојно да презема активности, туку сака да биде насочен и, пред се, сака да има сигурност во своето работење која ќе му ја овозможи друг т.е. менаџерот.**

Теоријата Х важела подолго време, затоа што доста убедливо го објаснувала човечкото однесување во организацијата. Меѓутоа, многу уочливи факти во практиката, како и научно истражувачки наоди, говорат дека однесувањето на луѓето не може да се објасни само со овие претпоставки. Тоа го увидел и Мек Грегор и предложил алтернатива на теоријата Х, преку теоријата Y, со нагласен принцип на „интеграција“.

Претпоставките на однесувањето на луѓето според **теоријата Y** би биле:

1. **Природно е да се вложува физичка и умствена енергија во некоја работа како што е природна потребата од одмор и разонода.** Обично, својствено е човекот да ја сака работата. Во согласност со условите на изведување на работата, таа може да биде извор на задоволство или причина за незадоволство.

2. **Стравот од казнување и контролата не се единствениот начин за остварување на поставените задачи на некоја организација. Луѓето ќе практикуваат самоконтрола** и сами ќе се управуваат, ако доволно се ангажирани во реализација на задачите (имаат предмет на работа) и се задоволни во работењето.

3. **Човекот сам се посветува на остварување на целите, заради наградата која се добива по нивното реализирање.** Најзначајната награда која може да се понуди, за да дојде до израз што поголемо ангажирање на вработените во остварувањето на целите на организацијата, се: задоволувањето на егото и потребите за самоостварување (самоистакнување).

4. **Просечниот човек, не само што прифаќа одговорност, туку и бара одговорност.**

5. **Многу луѓе повеќе се подготвени да внесат многу размислување, инвентивност и креативност при решавањето на проблемите** кои се јавуваат во нивната организација, отколку површно да ги решаваат.

6. **Избегнувањето на одговорноста, недостатокот на амбиција и на сопствена сигурност** не се вродени човечки карактеристики.

7. **Претпоставка е дека со сегашниот начин на управување, просечниот човечки интелект е само делумно искористен.**

Теориите Х и Y се доста критикувани, со образложение дека истите ја генерализираат работата и човечкото однесување. Без разлика на овие критики, сепак тие укажуваат на некои активности во менаџментот. Така, спрема **теоријата Y**, приоритетна заложба во менаџментот е да се даде слобода на изразување на способноста, креативноста и активноста, заради остварување на целите во организацијата. Во тој поглед и менаџерите ќе се трудат да им помогнат на луѓето во созревањето и осамостојувањето, давајќи им поголема ширина во работењето, поддржувајќи ја креативноста, инвентивноста, поттикнувајќи ја самоконтролата и мотивирајќи го и подигнувајќи го нивното задоволството во работата. Исто така и постојаната надворешна контрола е доста непожелна, зашто луѓето од страв да не згрешат не можат на најдобар начин да ги остварат зацртаните цели, додавајќи своја инвентивност и креативност во работењето.

Согласно нашите истражувања, сметаме дека теориите Х и Y на Мек Грегор имаат голем придонес за проширување на претпоставките за можностите на однесување на

луѓето. Менаџерот треба секогаш да биде реален во своите претпоставки за однесувањето на луѓето, зашто *лошата претпоставка може да доведе до лоши односи*. Така на пример, ако менаџерот претпостави дека луѓето се мрзеливи и не сакаат доволно да се ангажираат и при тоа ги третира како да се такви, тогаш тие навистина ќе постанат мрзеливи и недоволно ангажирани, пред сè, поради нивниот третман и изразеното незадоволство спрема менаџерот. Исто така, *менаџерот со слаб вредносен систем* за својата функција и улога, поради лични побуди и страв од конкуренција, може на лукав начин да им прави опструкции на дел од своите колеги (високостручни кадри), или на перфиден начин да ги негира или омаловажува нивните заложби, сè со цел, за нив да создаде лоша слика пред вработените. Како резултат на тоа, кадрите што се запоставени, се однесуваат неодговорно спрема работата и спрема својот менаџер и доаѓа до обострано губење на респектот (менаџер-кадри; кадри-менаџер). Меѓутоа ние сметаме дека во таков случај (на запоставеност, опструираност, игнорираност), кадрите не смеат да подлегнат, туку треба сè повеќе да се потпрат на духовната мотивација односно на *верувањето* во својата способност и во правдата; на *надежта* дека таквите состојби ќе се надминат со понатамошно нивно ангажирање и на *љубовта* кон иднината и луѓето, за да не ѝ се дозволи на омразата да зацарува во нив. Оттаму менаџерот треба да внимава во изнесувањето на квалификации за луѓето, зашто не е добро да се каже дека некои луѓе се мрзливи, неодговорни, себични или неспособни, без доволно да се познаваат. Можеби некои биле такви и пред да дојдат во организацијата, но некои не биле, а станале такви поради несоодветно третирање на менаџерот.

Менаџерот *треба да формира* правилна претпоставка за однесувањето на луѓето. Тој треба да знае дека однесувањето на луѓето може да се менува. На пример, доколку менаџерот претпостави дека вработените сакаат поголема слобода во работењето и можности слободно да учествуваат во давањето на предлози за нивно унапредување, тогаш треба да се сфати дека тие со тоа преземаат и поголема одговорност во работењето, како во самите себе така и кон раководството и воопшто организацијата. Ние сметаме дека широката информираност, отвореноста и реалноста се основни фактори за добриот менаџмент и успешното работење на организацијата.

Од ова кратко изнесување, можеме да изведеме неколку заклучоци за начинот на формирање на претпоставки на менаџерот за однесувањето на луѓето во организацијата:

1. *Менаџерот не треба да прави свои претпоставки за луѓето, доколку добро не ги познава*, (односно без да изврши перцепција и да го знае нивниот развој) и на тој начин да управува со нив. Пример, не смее да претпостави дека луѓето во организацијата доволно не се ангажираат и дека со нив треба да се управува со принуда. Или, дека дел од луѓето му се непријатели и затоа врз нив да врши опструкција, казнување или други притисоци, со цел да му станат потполно лојални и да постапуваат целосно спрема неговите упатства. Треба да се знае дека човечките суштества имаат различни потреби и најдобро работат кога правилно се водени (раководени), кога поставувањето на нивните работни задачи и организацијата на работата се во склоп со нивните погледи.

2. *Не постои формула за однесување што ќе важи за сите луѓе и за сите организации*. Напротив, однесувањата на луѓето во една организација и меѓу различни организации се различни и тие многу зависат како од самата дејност на организацијата така и од извршувањето на работните задачи. Во организација каде работните задачи се предвидливи и точно одредени, истата подобро ќе функционира кога и односите во организацијата се формални, односно одредени. Доколку, пак, извршувањето на задачите

дозволува поголема инвентивност, креативност и поголема слобода на извршителите, потребна е поголема флексибилност во односите и поголемо учество на вработените во носењето на соодветни одлуки за унапредување на работењето.

3. *Мора постојано да се проучуваат: стратегијата, задачите, организацијата на работењето и мислењето на вработените за односите што владеат во организацијата, со цел да се оформи правилна претпоставка за однесувањето на луѓето во организацијата и така со нив да се постапува.*

4. *Менаџерот треба добро да знае дека созревањето и развојот на луѓето во работењето во голема мера зависи од точно формираните претпоставки за нивните потреби, вредности, способности и можности. Кога сето тоа добро ќе се знае, тогаш и раководењето со луѓето ќе биде најправилно изведено.*

#### **4.5.4.6. Стресот и разбирањето на стресот**

Менаџерот-лидерот мора да биде свесен за можните стресни состојби кои би можело да ги почувствува кај самиот себе или кај другите.

Стресовите на работното место, можат да се јават од повеќе причини. Така тие можат да се јават од почетокот на денот поради доцнење на работа, во текот на работењето и сл. Стресовите можат да бидат предизвикани поради проблеми надвор од работното место, па да делуваат на способноста на концентрација при извршувањето на работните задачи. На работното место стрес може да предизвика лошиот однос на шефот, или неможноста за извршување на задачите, заради недостаток на знаење, стручност, инвентивност и сл. Исто така, стресот може да биде предизвикан од лошите меѓучовечки односи, меѓусебната омраза, нетрпеливост, несоработка итн. Лошите услови на работа на пример многу ладно или многу топло, можат да бидат причина за стрес. Најголеми стресови можат да бидат предизвикани од лошото (недоброто, неправилното) однесување на менаџерот.

Менаџерот, како прв човек во организацијата, треба да знае дека тој може да биде еден од основните фактори за расположението или нерасположението односно предизвикувањето на стресови. Треба добро да се внимава да не се предизвикуваат стресови, зашто тие можат многу негативно да се одразат на организацијата, во смисол на губење на работното време, плаќање обесштетување ако се докаже дека стресот бил предизвикан како резултат на лошите услови во организацијата, опаѓање на имиџот на организацијата поради лошите постапки на менаџерот и сл.

Како чести вообичаени *знаци на стресот* се јавуваат следниве:

- Нерасположеност;
- Раздразнетост;
- Чувство на досада;
- Немање концентрација;
- Малаксаност;
- Немање волја за работа;
- Главоболка;
- Лошо чувствување на личноста;
- Песимизам;
- Огорченост;

- Лутина;
- Бес;
- Критизерство;
- Земање на алкохол;
- Зголемено пушење (цигара по цигара);
- Тешко заспивање;
- Лоши соништа;
- Чувство на замореност;
- Губење волја за работа;
- Разочараност;
- Желба за одмазда;
- Обвинувања итн.

Многубројни се факторите кои можат да доведат до стрес во работата, на работно место или воопшто во организацијата. Иако нивниот список е голем, сепак, со цел да свртиме внимание да не се дозволи да се дојде до стрес, меѓу другото треба да се избегнуваат следниве причини:

- Лошо однесување или лошо расположение на работно место,
- Ограничување на слободата во поглед на извршување на работните задачи или спроведување на одлуките и сл.,
- Неможност за користење на слободата во работата;
- Тенденциозна насоченост за репресирање;
- Омраза;
- Самонадценетост;
- Неинформираност;
- Нетранспарентност за транспарентните состојби;
- Високи работни барања;
- Избегнување на квалитет;
- Тежнење за квантитет по секоја цена;
- Несоодветно наградување;
- Неценење на вредноста, способноста и квалитетот на личноста;
- Омаловажување на кадрите;
- Избегнување на самоодговорноста;
- Префрлање на вината на други;
- Ниска награда;
- Лоши работни услови;
- Манипулирање со стварноста, преку привремена „благосостојба“ а негледање долгорочно;
- Неразумно намалување на цената на своите производи;
- Издигнување на „верните“ и „лојалните полтрони“;
- Поставување на неспособни раководители по служби, одделенија и сл.;
- Злоупотреба на положба;
- Давање лош пример за постапување на работно место;
- Одржување привиден мир и „благосостојба“ во организацијата;
- Немање слух за другиот;
- Неосознаеност самиот себе и другите и сл.

#### 4.5.4.7. Управување со стресот на работа

Не може да се рече дека во текот на денот менаџерот или останатите вработени не се соочуваат со разни причини за стресови, односно не доживуваат стресови. Одредено ниво на стрес во работењето е неизбежно. Поконкретно кажано, одредените благи стресови, т.е. стресови упатени со добронамерни причини, се корисни за ефикасно извршување на работата, за правилно однесување или донесување на правилна одлука.

Никогаш не се препорачува предизвикување на лоши стресови. Стресови предизвикани од тенденциозност, злонамера, омраза, заштитување на личниот интерес, надценување и сл. Таквите видови на стресови треба да се спречуваат колку е можно повеќе. *Менаџерот во никој случај не смее да предизвикува злонамерни стресови. Тој треба секогаш да си има контрола над самиот себе.*

Самата положба, улога и функција која ја извршува на менаџерот му дозволува покрај другото да врши контрола на работењето на другите. Тоа е негово неделиво право. Но во никој случај менаџерот не треба да сфати дека тој е семоќен во организацијата и сè може да прави како што тој „мисли“ (иако неправилно мисли). Секоја своја одлука пред да ја лансира, менаџерот треба добро да ја преиспита и да биде свесен за нејзините последици, негативности или позитивности.

Секоја работа посакува не само контрола туку и самостојност и самоконтрола. Самостојноста во работењето подразбира, можност за слободна креативност, инвентивност, знаење и умевање, како и зголемено ниво на самоконтрола и одговорност.

За да се избегнат стресовите заради недоволна искористеност на работното место тогаш пожелна е ротација на работните места но секогаш да се задржи принципот „вистинскиот човек на вистинското место“.

Исто така секое унапредувањето на личностите доколку не одговара на нивната способност, знаење, прагматичност и умешност, предизвикува стресови кај останатите колеги, стрес на унапредениот кој ќе се рефлектира по некој период, тоа е логика, бидејќи сè што не е квалитет го отфрла средината.

Секоја идеја треба да се преиспитува и откако ќе се лансира, пак треба да се преиспитува особено преку повратната информација што се добива.

Секој добро изграден менаџер може секојдневно да ја почувствува состојбата во организацијата. Навремено да интервенира и да ги гасне жариштата за стресови.

Доколку личноста (менаџерот или кој било друг) почувствува стрес што предизвикува негативност во него, мора најпрво да се труди да ја одреди причината за него без разлика каде се наоѓа таа, на работа или дома. Доколку му е тешко на човекот сам да го отстрани стресот тогаш потребно е да бара излез во одмор, професионален совет, терапевт итн.

## 4.6. Комуникацијата како фактор во водењето

Комуникацијата е еден од позначајните фактори за правилно водење на луѓето. Впрочем, комуникацијата е активност која е важна за сите функции на менаџментот-планирањето, организирање, водење, мотивирање, координирање, контролирање и одлучување.

Комуникацијата може да се дефинира како *процес на пренесување на информации од една кон друга личност (личности)*. При тоа правилната комуникација подразбира не само пренесување на информациите туку и примање и правилно разбирање на истите и враќање одговор или прашување за појаснување, ако таа не е доволно јасна. Правилната комуникација подразбира јасност, реалност и отвореност. „Комуникацијата го подигнува моралот со тоа што ги информира луѓето, им обезбедува на менаџерите информации што им се потребни заради подобро донесување на одлуки и го олеснува координирањето на напорите на членовите на целата организација. Комуникацијата е средство со кое информираме, убедуваме, мотивираме и ги водиме поединците спрема заедничката цел.“<sup>46</sup>

Суштината на успехот во групните напори е соработката, а клуч за соработката е комуникацијата. Поради сето ова, менаџерот, за да биде успешен мора да биде способен за меѓусебна комуникација.

Воопшто погледано, во организацијата постојано се комуницира, се комуницира скоро на секое место и во секое време. Организацијата претставува една огромна мрежа на текови на информации. Некои од вработените меѓусебно комуницираат разменувајќи мислења, некои комуницираат преку телефон, некои преку пишани материјали (писма, пораки, извештаи и сл.), некои држат состаноци и меѓусебно дискутираат, некои примаат и предаваат информации итн.). Комуникацијата е еден вид на транспорт на информации. Во тој транспорт, информациите тргнуваат од едно место, доаѓаат до друго место, тука се примаат, се разгледуваат, се обработуваат и можеби се враќаат назад (во вид на одговор барањата во информациите). Значи патот на комуникацијата може да биде непосреден, со директна меѓусебна комуникација, посреден, преку други лица или преку пошта, печат, електронски медиуми и сл.). Всушност, денес луѓето се окупираани со експлозија на информации, каде и да се и во кое и да е време. Секој ден, сè повеќе и повеќе се слушаат нови информации. Се создава чувство дека страдаме од еден вид на комуникациска тешкотија во правилното разбирање на информациите.

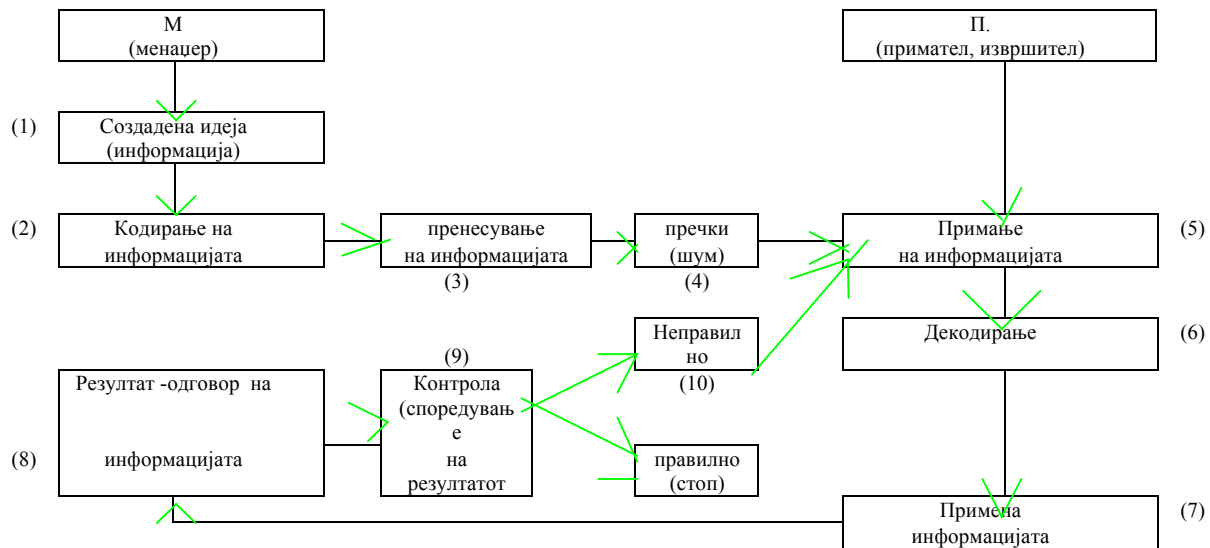
Со оглед на тоа што целокупната комуникација е доста широко поле на проучување, ние во ова поглавје повеќе ќе се задржиме само на еден елемент на комуникацијата во рамките на организацијата т.е. на меѓусебната комуникација. Заради појасно, попрегледно и поточно да ја разбереме комуникацијата ќе се послужиме со моделот на предавање, пренесување и прием на информациите. Моделот, всушност, е апстракција во однос на реалноста, и се користи за попрегледно опишување на процесот на комуницирање. Значи, моделот на комуникација, што ќе го презентираме, е апстрактен опис, и многу упростен опис за појаснување на процесот на комуницирање помеѓу лицето М (пр. менаџерот) и подредениот П (примачот и извршител на информацијата).

<sup>46</sup> Daniel A. Wren D., Voich, Jr., Ibid, 370.

### 4.6.1. Процес на комуницирање

Процесот на комуницирање можеме да го поделиме на три делови: кодирање и испраќање на информацијата, примање и декодирање на информацијата и повратна спрега каде што се гледа резултатот од информацијата. Тоа попрегледно ќе го прикажеме на следнава слика:

Слика 15. Процесот на комуникација



Краткото објаснување на оваа слика за процесот на комуникацијата би било следното: лицето М создава идеја (информација, порака) (1) и таа идеја да ја испрати до лицето П (подредениот т.е. понискиот менаџер или работникот), коешто треба да ја прими и да ја изврши. Заради јасност на информацијата, лицето М ја кодира (2). односно избира пишан, устен или друг начин, што е способен за пренесување (3) со симболи, гласови или изрази. Значи, во кодирањето, покрај изборот на симболи за испраќање на информацијата писмо или говор), спаѓаат и гестовите, интонациите, движењата на телото, мимиките и сите останати средства што се користат во изразувањето. Кодирањето е еден комплексен човечки пристап и врз него имаат влијание повеќе фактори како што се: состојбата во која човекот се наоѓа -расположен, вознемирен, сит, гладен, со или без одредени пороци итн., односот со соговорникот (примателот на информацијата) - дали се во добри или лоши односи (пријателски или непријателски однос), држењето (карактерот) на самиот давател на информација -крутост, умереност, горделивост, препотентност, итн.), дали е добронамерен или злонамерен, дали глуми добротворец, а во него се крие злонамерник („волк во јагнешка кожа“) итн.

По кодирањето на информацијата, истата се испраќа и се пренесува (3). При пренесувањето на информацијата дебнат секакви видови на интерференции (допир на други информации), односно неочекувани, непредвидливи пречки (бука, шум) (4), што се еден вид опасности за недоволно односно нејасно примање на пораката. Интерференциите кои допираат од опкружувањето можат да ја променат првичната (вистинската) информација. Исто така, првичната информација може да биде примена во видоизменета

форма доколку истата се пренесува преку други лица. Наједноставен пример е примерот со детската игра „расипан телефон“ или позната како „пренеси понатаму“. Во неа децата што се наредени во круг пренесуваат порака, која првото дете му ја шепнува на второто, второто на третото и така натаму, за на крајот последното дете на глас да ја соопшти пораката. И, што станува тогаш? Сите деца гласно се смеат, бидејќи детето не ја кажува оригиналната верзија на реченицата, туку кажува реченица со испревртени зборови, кои настанале како резултат на прекажувањето, од уво на уво. Оваа детска игра е доста поучна, за да се избегнат конфликтните ситуации при комуницирањето, кога информациите се пренесуваат по принципот кажано-прекажано.

Пренесувањето на информациите се врши преку различни канали. Каналите за пренесување на информациите се патиштата преку кои тие од испраќачот стигнува до примателот. Треба да се знае дека е многу важно да се избере најдобар начин за испраќање на пораката.

Кога примателот ќе ја прими пораката (5) преку очите, ушите или емоциите, таа се пренесува во мозокот, каде што се декодира (6). Бидејќи комуницирањето, т.е. испраќањето на информации и примањето на истите е доста комплексен процес, ќе биде посебно елаборирано. Впечатоците кои произлегуваат од примената информација (7) не обврзуваат на одреден резултат (одговор) на истата (8). Потоа, испраќачот на пораката, согласно резултатот (одговорот), истата ја проверува (9) и одлучува дали информацијата е правилно примена или не (10). Доколку примената информација е иста како и првичната значи таа е правилна. Ако, пак не е правилно примена таа се повторува и пак се испраќа и прима (5) или се преземаат други активности, за да се утврди зошто и како дошло до неправилностите?

За да се направи комуникација (испрати смислена порака), потребни се најмалку двајца. Но, за правилна комуникација, односно, за правилно примање и декодирање на пораката не е потребно само аудитивно примање туку и нејзино правилно разбирање и интерпретација. Значи, испраќачот треба да испрати јасна и недвосмислена порака (идеја, информација), а примателот мора да сака да ја прими пораката, зашто комуникацијата значи размена на: мисли и знаења, меѓусебна соработка, барања, давање на задачи, упатства и сл.

#### **4.6.2. Заблуди во текот на комуникацијата**

Со цел комуникацијата да биде правилно изведена, соговорниците пред себе, треба да ги имаат предвид поголемиот број на заблуди што можат да го нарушат текот на комуникацијата и да предизвикаат недоразбирања или конфликтни состојби меѓу преговарачите. За настанатите проблеми во комуницирањето не треба веднаш да се обвинува соговорникот. Доколку дојде до недоразбирање, треба да се имаат предвид следниве состојби:

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| -Испратената порака (идеја, информација) | не значи дека е примена;            |
| -Примената порака (идеја, информација)   | не значи дека е разбрана;           |
| -Разбраната порака (идеја, информација)  | не значи дека е одговорена;         |
| -Одговорот на пораката (информацијата)   | не значи дека е примен (повратно);  |
| -Примениот одговор на информацијата      | не значи дека е разбран (повратно). |

Исто така, при комуницирањето со друго лице треба да се има предвид и следново:

-Дали испраќачот правилно ја има формулирано пораката, односно дали пораката што ја испраќа е всушност, таа што сака да ја испрати ?

-Сали пораката што ја прима другото лице (примателот) е истата која ја испратил испраќачот?

-Дали пораката е правилно разбрана од примателот ?

-Дали примателот на пораката дал конкретен, точен одговор?

-Доколку не е правилно одговорено, дали се проверени причините за недоразбирањата?

Со цел да се надминат недоразбирањата во текот на комуникацијата, неопходно е да се има повратна информација. Преку повратната информација можат да се согледаат недоразбирањата, да се избегнат конфликтните состојби и да се оствари правилна комуникација.

### **4.6.3. Тек и начини на комуницирање**

Комуницирањето може да биде непосредно и посредно. Непосредното комуницирање е кога директно разговараме со друго лице. Тука пред сè доаѓа до израз нашата вербална комуникација и нашето држење (невербална комуникација). Посредна комуникација е кога со соговорникот комуницираме индиректно, преку телефон, пишани материјали, медиуми (електронски и печатени), други лица итн.

Без разлика на начинот на комуницирање, секоја комуникација треба да биде добро планирана, организирана, водена, контролирана и завршена.

*Планирањето* на информациите е комплексна активност која што опфаќа широк спектар на предвидувања и размислувања. Планираната комуникација сигурно побргу ќе не доведе до саканата цел, отколку непланираната, недоволно осмислена и несврзана комуникација. Планирањето, мислењето при говорењето, свесноста, реалноста, конкретност, точноста, јасноста и навременоста се основни фактори за правилно разбирање на информациите од страна на примателот. Оној што дава информации треба добро да знае дека соговорникот, односно примателот на информацијата не може целосно да ги прочита неговите мисли. Иако, слуша, гледа и размислува, тој сепак не е во состојба целосно да ги декодира информациите. Затоа, менаџерот или кој и да е друг испраќач на пораката, мора да знае која е неговата цел со пораката и истата треба да ја испрати јасно и совесно. Под поимот „совесно“ се мисли, на реално испраќање на пораката, а не двосмислено и со лоша намера, што има за цел да го збуни соговорникот („зборува едно а мисли друго“). Значи, комуникацијата треба да биде планирана. Дури и кога се одвива брзо, без претходно планирање, комуникацијата, треба да биде осмислена и реална, без никаква доза на манипулација или празни ветувања. Подобро е да се каже, на пример, „во моментот не сум во состојба да дадам одговор на Вашето барање“, отколку да се ветува, а да не се исполнува.

Комуницирањето треба да се изведува организирано. *Организирањето* на комуникацијата е активност која се презема со цел таа да има правилен тек и да се изведува во најдобар можен ред. Во тој поглед, големо значење имаат организационата

структура и организационата политика. Најкратката организациона структура на комуникацијата би била: вовед, образложение по основната преговарачка цел и завршеток (заклучок, очекувања, одлучувања, повторување итн.). Организационата политика, меѓу другото подразбира, и правилно организирање на тековите на комуникацијата, создавање на односи во комуницирањето и овозможување на целосно меѓусебно ислушување на преговарачите. Преговарањето е процес на меѓусебна размена на мислења, предлагање, давање и примање.

Комуникацијата (преговарањето) треба правилно да се *води*. „Во текот на *водењето* на преговори луѓето меѓу себе се однесуваат т.е. реагираат на начин на кој доаѓа до израз сета разновидност на нивните блескави можности и противречности. *Она што навистина му е неопходно на секој преговарач е познавањето на човечкото однесување*“.<sup>47</sup> Водењето на преговори не треба да се сфати како игра или како војна каде победува едната страна. Преговарањето мора да се изведува со чисти мисли, за на крајот да дојде до меѓусебна согласност. Правилно воденото преговарање (комуникација) е она преговарање кое се одвива во добра атмосфера и на крајот двете преговарачки странки се чувствуваат задоволно.

За да се створи добра преговарачка атмосфера, потребно е да се имаат предвид и следниве фази на преговарањето:

Најпрво, да се создаде опуштеност помеѓу преговарачите, добра почетна атмосфера односно да се свртат мислите кон едноставните прашања за меѓусебно запознавање и поздравување, како што се: „Како сте ?, Како се чувствувате ?, Како патувате ? (ако некој доаѓа од друго место), Како е времето кај Вас ? или некои други, љубезни прашања.

Потоа да се преминува на главната цел на преговарањето, при што да се настојува да се даде и/или и да се добие информација. Тоа зависи од тоа кој и зошто го свикнува состанокот.

Следна фаза е сопствено размислување и создавање предизвик и другите да мислат. Тоа е континуирана фаза која започнува уште со слушањето на информациите од преговарачот.

Последната фаза е да се донесе заеднички заклучок во однос на преговарањето. Тоа значи да се донесе дефинитивен заклучок или да се продолжи преговарањето друг ден.

Ова не значи дека во водењето на комуникацијата постојат само овие фази. Можни се и други, во зависност од текот на преговарањето (комуникацијата).

Комуникацијата мора да се контролира. *Контролирањето* е битен елемент за правилна комуникација. Понекогаш, од брзање и недоволно размислување, соговорниците можат да паднат во искушение уште побрзо да одат понатаму. Меѓутоа, секој чекор понатаму може да биде капка што ќе можела да ја преполни чашата, и да дојде до незадоволителни состојби.

По едноставно кажано, едно од основните правила што секој преговарач треба да го научи е *да знае да се контролира во зборувањето*, односно да знае кога да застане. Преговарачот мора да има осет за доближување на критичната точка, кога треба да престане да говори и да ги бира зборовите или реакциите. Добриот преговарач треба да мисли брзо, да е трпелив, да не манипулира со соговорникот, да влева искрена доверба, да е скромн, умерен и реален.

---

<sup>47</sup> Niernberg, J., G., The Complete Negotiator, Kultura., Skopje, 1993, 17.

Како што претходно споменаваме последната фаза е завршување на преговарањето. *Завршетокот* на преговарањето мора да биде добар и задоволителен за двете страни. Значи, преговарањето треба да заврши со заеднички прифатен заклучок, да е тој поврзан со завршување на преговорите по дадената проблематика и наоѓање на решенија или да се одложи преговарањето за наредниот период.

#### **4.6.4 Некои аспекти на непосредниот (директниот) начин на комуницирање**

Непосредната комуникација може да биде вербална и невербална. Вербалната комуникација се изведува со директно обраќање, при што соговорниците се во непосредна близина и се гледаат еден со друг. Во тој поглед, покрај техниките, методите, и другите компоненти на комуницирањето, треба да се имаат предвид и следниве аспекти: кој е соговорникот, нашето говорење, држење односно нашата невербална комуникација, потоа набљудувањето, слушањето, информирањето пред да се изнесат аргументите, избегнувањето на напади, обработката на конфликтот и трансакционата анализа.

1. Менаџерот мора да знае *со кого* комуницира (разговара, преговара и сл.), кој вид на комуникација најдобро му одговара, дали разговорот го води насамо или може и пред други, и сл. Секој менаџер со добро изграден вредносен систем знае дека е потребно на соговорникот да му обезбеди најповолни услови за разговор. Менаџерот пак, со слабо развиен вредносен систем, кој успеал да се наметне на менаџерската функција, или поконкретно, менаџерот-манипулант, кој мисли дека сите се манипуланти како него, секогаш настојува разговорите со соговорниците, особено оние кои не му се слепо послушни да ги води пред неговите соработници-полтрони. Тоа не е добро. Менаџерот на соговорникот треба да му обезбеди услови каде тој непречено ќе може да ги искаже своите желби, намери, барања, проблеми или други потреби, а истовремено ќе биде во состојба внимателно да слуша. Исто така, при комуникацијата треба да се внимава на кој начин и како му се соопштува пораката на соговорникот и какво влијание таа ќе има врз него.

Посебно треба да се внимава при комуникацијата со поголема група на соговорници (пр. собир на луѓе), при настапот преку медиумите и слично. Менаџерот треба да е внимателен, полн со знаење, самоконтрола, љубезност, почит и сочувствување со соговорниците. Во секој случај и при секоја комуникација кај соговорниците мора да постои самоконтрола, љубезност, меѓусебна почит, ислушување, сочувство и разбирање.

2. Менаџерот, а всушност и сите соговорници, треба да знаат дека *начинот на зборување*, односно, јасното, реално и отворено говорење е основниот фактор за разбирање помеѓу луѓето. Затоа, зборувањето треба да биде концизно (кратко, јасно и прегледно) поткрепено со факти. Со употребувањето на помалку зборови не само што се штеди во време туку и се овозможува подобро задржување на вниманието, подобро слушање, подобра концентрација, како и помалку грешење и избегнување на нејаснотиите во искажувањата.

Денес, лидерите и другите деловните луѓе грижливо се трудат што повеќе да ги развијат своите говорни настапи. Добро да се зборува не е само дарба, или умешност туку тоа е и знаење, вежбање, начитаност, внимавање, познавање на проблематиката, како и

желба да се стане добар говорник. Постојат повеќе аспекти кои влијаат врз правилноста, разбирливоста, јасноста и впечатливоста на говорењето. Ќе истакнеме некои од нив:

-Целиот говор треба да се насочи кон информацијата односно проблемот или темата што е предмет на разговорот. Не е добро од една тема, да се преминува на друга, што во моментот не е предмет на разгледување.

-Говорот треба да биде разбирлив со умерена брзина, т.е. ни многу брз ни многу бавен. И многу брзото и многу бавното темпо на зборување можат да го одвратат вниманието и да предизвикаат одбивност кај соговорникот или кај слушателите. Многу брзото зборување не може целосно да се следи, бидејќи доведува до испуштање на зборовите и недоволно разбирање на говорењето. Многу бавното говорење, пак, предизвикува здодевност и невнимателност кај оние кои слушаат.

Доколку соговорникот зборува многу брзо или многу бавно, добро е ненавредливо да му се обрне внимание, за да го подобри неговиот начин на говорење.

Преку вежбање може да се постигне концизно говорење со задоволително темпо.

-Говорот го сочинуваат зборовите. Најдобро избрани зборови се оние зборови кои се јасни, еднозначни и познати за соговорникот. Треба да се избегнуваат зборови со двојно значење или фрази, коишто можат да бидат погрешно сфатени. При комуницирањето најдобро е соговорниците да се придржуваат кон кратки и едноставни реченици, за да бидат добро разбрани.

-Доста важен аспект во комуникацијата е чистото, јасно и целосно изговарање на зборовите. Зборовите не треба да се прекинуваат. Не е пожелно да се вметнуваат некои зборчиња или гласови помеѓу зборовите, како на пример честата употреба на темниот вокал а, или гласот м, или зборот „овај“, итн. Не е добро да се зборува на некој дијалект, туку на литературен јазик, добро разбирлив за секој примач на информациите.

-Во говорењето треба да се внимава на тонот и јачината на гласот. Соговорниците по правило треба да бидат смирени, трпеливи, заинтересирани и со меѓусебна почит при зборувањето. Тие не смеат да бидат налутени или нервозни, зашто при такви состојби се нејасни во зборувањето или нејасно слушаат. Исто така, гласот не треба постојано да биде ист, млитав и монотон. Треба на моменти да се нагласат нештата, да се сврти вниманието и да се истакнат поважните работи. Доколку се зборува на поголем простор, треба да се зборува погласно, да слушнат сите.

-Во говорот пред повеќе соговорници од различни области, треба да се внимава да не се користат термини кои припаѓаат на одреден жаргон. Таквите термини нема да бидат разбрани од мнозинството. На пример, луѓето кои се занимаваат со производство и обработка на тутун, комуницираат со термини како што се декар, бленд, бандерола, дезинсекција, декласира итн., кои тешко може да ги разбере некој кој не се сретнал со тие термини.

3. За изведување на правилна комуникација, многу важен фактор е слушањето, т.е. *меѓусебното слушање*. Под *слушање* се подразбира активно слушање, каде сите мисли се вперени кон соговорникот. Колку подобро се слуша, толку подобро ќе се разбере. За да се стане активен слушач, покрај вежбањето неопходно е да се имаат предвид и следниве постапки:

1) Активирајте го своето убедување дека само ако *активно слушате* ќе разберете што сака да ви каже соговорникот. Затоа, доколку ви најдат други мисли додека слушате, веднаш отфрлете ги. Не можете лесно да се апстрахирате од различните мисли. Тие летаат

на сите страни. Но, не е важно што летаат, важно е да не им се дозволи да се вгнездат во вашите глави, па постојано да брмчат или да се развиваат т.е. прошируваат.

2) *Немојте да зборувате* кога слушате. Нека не ве лаже помислата дека ќе можете да слушате и ако зборувате. Да, вие можете да слушате, но нема да разберете.

3) *Дозволете му* на соговорникот, *непречено* да зборува. Не правете врева, не тропајте, стојте или седете пристојно и постојано слушајте.

4) Бидете *заинтересирани* при слушањето. Дајте му волја на соговорникот слободно, отворено и спокојно да зборува. Покажете дека со интерес го слушате неговото говорење. Бидете свртени кон соговорникот, гледајте во него. Не работете ништо додека соговорникот зборува.

5) Бидете *трпеливи*, внимателни и расположени да слушате. Не покажувајте нервозни постапки. Не прекинувајте го соговорникот со неважни работи. Не заминувајте пред да се заврши разговорот.

6) Настојувајте *да се одржите во расположена* состојба додека соговорникот зборува. Не дозволувајте да изгледате нерасположено, налутено или бесно.

7) Отфрлете ги сите предрасуди или лоши мисли кон соговорникот. Не бидете пристрасни, слушајте што зборува.

8) *Внимателно* слушајте и целосно внесете се во говорот на соговорникот, односно слушнатото разработувајте го во себе си. Обидете се добро да го разберете, да ја откриете суштината на изложувањето.

9) *Свесно* формулирајте ги своите заклучоци, во согласност со кажувањето и држењето на соговорникот.

10) *Активно слушајте го* и посматрајте го соговорникот. Посматрајте какво е неговото држење, ставовите на телото, движењата на рацете, нозете, очите, лицето и сл. , односно внимавајте на неговите *невербални* знаци.

11) Внимателно *поставувајте* прашања или појаснувања, барајте одговори и внимателно слушајте.

12) Спокојно *резимирајте*, аргументирајте, критикувајте или искажувајте задоволство.

Ваквиот начин на комуницирање овозможува потполно, отворено и разбирливо меѓусебно комуницирање. Значи, додека едниот зборува, другите треба внимателно да слушаат, да поставуваат прашања, да резимираат, а кога соговорникот ќе заврши со зборувањето и тој треба внимателно да слуша.

4. Дејствувањето на соговорникот, односно *невербалната комуникација*, е начин преку кој тој си ги издава своите реакции, невербални чувства или намери. Тука спаѓа комуницирањето со очите, рацете, телото, а може да се рече и со облеката. Изразот на лицето и на телото може, да комуницира исто толку ефикасно (а понекогаш и поизразено), колку и изговорените или напишаните зборови. Всушност, не само од пишаните истражувања туку и од нашето искуство и опити, забележуваме дека невербалните аспекти на пораката: тонот, гестот и изразот на лицето имаат поголемо влијание за разбирање на пораката, отколку вербалните аспекти. Невербалната порака често се користи заради дополнување или нагласување на вербалната комуникација. Исто така, од невербалните сигнали на соговорниците може да се заклучи дали испратената порака е реална или двосмислена, дали е добро примена или не, дали предизвикува конфузност, фрустрација и слично.

Сигналите испратени преку невербалната комуникација се многубројни, но овде ќе се осврнеме на сигналите испратени преку: очите, рацете, нозете и телото.

Сигналите преку *очите*, можат да изразуваат: заинтересираност, незаинтересираност, испраќање на порака кон нешто и сл.

За остварување на добра комуникација најдобро е да се гледа кон соговорникот, да се слуша неговото зборување и да се посматраат неговите невербални сигнали. Посматрањето не е еднонасочно туку е двонасочно, односно не само што се гледа соговорникот кој зборува, туку и соговорникот кој зборува ги гледа неговите соговорници - слушатели. Значи, погледите се обострано вперени. Кога зборуваме со некого треба да го гледаме во очите, а и тој нас исто така. Отсуството на контактот со очите укажува на тоа дека соговорникот не е заинтересиран за што се комуницира. Штом соговорникот не сака да ве гледа во очи кога зборувате, значи тој ви испраќа сигнал дека нешто не е во ред помеѓу вас, било да е тоа несогласување со вашето кажување, со вашите постапки, или пак не ви верува, или е налутен на вас, или некои други реакции, за кои треба добро да размислите.

Невербалната комуникација изразена преку *гестикулациите на рацете* може да испрати многу сигнали. Така, доколку некој изразувајќи го своето незадоволство покаже со прст кон некого значи испраќа некои негативни пораки. Или добро, цврсто, затресување на раката демонстрира самодоверба и искрена порака кон соговорникот, итн. Потоа чкрткањето, цртањето или тропањето и сл. со рацете додека друг зборува дава сигнал дека личноста не е заинтересирана да слуша, итн.

Не е пожелно додека говорникот говори, двете раце да ги чува во своите џебови.

*Ставот на телото* може да ни даде сигнал дали соговорникот е заинтересиран за нашето зборување или не е. Доколку соговорникот ни го врти грбот додека зборуваме, значи дека не сака да не слуша или гледа, заради некои посебни причини: можеби сме му досадни, можеби не нè почитува, можеби нешто е налутен, можеби не се сложува со нашите ставови, итн. Наспроти тоа, свртеноста кај нас и внимателното слушање ни покажува заинтересираност, авторитет, почит, доверба и верување.

Намуртеното лице ни зборува за некое незадоволство, лутина, бес, несложување или испраќање на други негативни сигнали. Ведрото лице, пак, ни дава сигнали на заинтересираност, внимание, доверба и сл. Цврсто прекрстените раце упатуваат сигнал дека не сме многу отворени за давање на идеи, разговори и сл., додека пак слободно опуштените (не скрстени) раце ни даваат сигнал дека соговорникот е отворен за примање на разговорот, пораките, идеите за кои се зборува, исто како и за лицето со кое се комуницира. Исто така растојанието помеѓу соговорниците зборува за нивната блискост, меѓусебно согласување или несогласување

Денешното време на живеење истакнува и друг сигнал на невербалната комуникација, а тоа е *облеката*. Обично се вели каква работа извршуваш, така облечи се. Не можеш да се облечеш во свечена облека ако копаш, работиш физичка работа или ако си постојано в погон, помеѓу машините. Менаџерот мора да биде пристојно и убаво облечен, зашто тој ја претставува фирмата, постојано комуницира и постојано е во тек со деловните партнери.

5. Заклучокот, што може да се изведе преку слушањето и *посматрањето*, т.е. од зборовите на вербалната комуникација и сигналите на невербалната комуникација помеѓу соговорниците ни укажува дали постои и колкава е нивната конзистентност (меѓусебна споеност, цврстина, истрајност). Дали испратените пораки се ускладени со внатрешното мислење на соговорникот? Дали работите како што зборувате? Дали зборувате едно, а мислите друго, кое ве оддава преку сигналите на вашата невербална комуникација т.е.

очите, телото, рацете, изразот на лицето и сл. Дали со вашата дискусија предизвикувате заинтересираност или не, итн. Затоа, постојано треба да се применува целосно, а не парцијално посматрање. Психоаналитичарот Сигмунд Фројд укажува на тоа дека сите луѓе се стремат кон практикување на селективна перцепција, при што, ги посматраат само оние настани или делови од нив, што сакаат тие самите да ги видат. Ако вие сте добро котирани кај својот менаџер и имате привилегии, сигурно ќе имате и подобро мислење за него, отколку вашите колеги кои не се во таква состојба. Заради вашата привилегирана положба кај менаџерот, вие развивате позитивно мислење за него, не согледувајќи ги неговите негативни страни. Доколку ги селектираме нашите перцепции и го гледаме само она што ние сакаме, ќе имаме искривена слика за состојбите и личностите. Тоа е една од пречките за постигнување на емоционална зрелост. А *емоцијална зрелост* е способноста за забележување на сето она што се случува околу нас, па дури и на оние работи што за нас лично можат да бидат непријатни.

Доколку соговорникот добро го посматра својот соговорник, може да открие многу нешта за него. Така на пример, многу лесно може да се открие лукавоста и манипулирањето на еден менаџер, ако добро се следи неговата вербална и невербална комуникација, неговото делување во и надвор од организацијата, и сл. Лукавиот менаџер при давањето на информации често се служи со искривени искажувања и на секаков начин се труди да докаже дека тој и неговиот менаџерски тим се во право.

Со цел да постигнеме подобар успех во организацијата, треба да ги согледуваме работите реално, потполно и непристрасно. Доколку даваме искривени слики, повеќе ќе назадуваме.

Реалниот пристап кон сите активности, состојби и резултати е услов за непречен и долгорочен напредок.

#### 4.6.5. *Стилови на комуникација*

Искуството покажува дека секоја личност има свој стил на комуникација. Така, некои се отворени за комуникација, соработка, давање на мислења, предлози и сл., други пак повеќе слушаат и многу малку се вклучуваат во дискусиите, претежно ги поддржуваат дадените предлози, трети пак сметаат дека тие треба да ја контролираат состојбата, дека тие најдобро тоа го знаат итн. Но, треба да се знае дека сето тоа зависи не само од личностите, туку и од положбата во која тие се најдуваат. Во различни случаи, личностите различно се однесуваат, односно го дополнуваат или го менуваат својот стил на комуникација.

Во зависност од тоа како се однесуваат личностите во комуникацијата може да издиференцираме повеќе стилови на комуникација: развоен, контролирачки, откажувачки, повлечен и дволичен.<sup>48</sup>

Со оглед на тоа што ние го преферираме отворениот, реалниот односно развојниот стил на комуницирање, најпрво ќе се задржиме токму на него.

*Развојниот* стил на комуницирање е препорачлив за секој менаџерски тим или, воопшто, секоја група која има заедничка цел. Лицата што комуницираат на овој начин се нарекуваат развојни комуникатори. Тие отворено комуницираат, дискутираат, даваат свои

---

<sup>48</sup> Shaw, E., M., *Developing Communication Skills*, West Point, Conn., Educational Systems & Designs, 1968, 30-32.

предлози, иницијативи и спремни се своето знаење да го пренесат за остварување на заедничките цели на организацијата. Тие даваат и примаат информации. Не мислат дека секогаш се во право. Своите идеи ги збогатуваат со идеите на другите, свесни се дека повеќе глави мислат подобро од една. За нив нивната идеја плус идејата на друг раѓа трета идеја. Пример, една моја идеја плус идеите на моите три колеги, не даваат четири идеи, туку повеќе, зашто преку отвореното, слободно дискутирање секој од четворицата дава идеи и размислува за она што другите го кажуваат, па така се раѓа нова идеја. Така од повеќе идеи се оформува најдобар заклучок.

Овој стил на комуникација имплицира поттик за отворена дискусија, која ќе придонесе во остварувањето на заедничката цел на најдобар можен начин.

*Контролирачкиот* комуникатор, односно недоверливиот комуникатор, сака се да биде по негово. Тој се обидува на секој начин да ги наметне сопствените ставови идеи или предлози. Всушност, тој преферира еднонасочна комуникација, која соодветствува на неговите цели, бидејќи смета дека информациите од другите членови можат да го подзабават извршувањето на тие цели. Кај него е силно нагласено менаџерското мислење засновано врз авторитаризам и патернализам, и тој им кажува на другите што треба да работат. Математичката равенка на контролирачкиот комуникатор би била: еден (неговата идеја) плус еден (идејата на друг) е еднакво на еден (на неговата идеја). Контролирачкиот комуникатор се смета непогрешлив во своите постапки. Но, направените истражувања од многубројни автори говорат дека грешењето е присутно кај сите луѓе, вклучувајќи ги тука и менаџерите.

Доколку контролирачкиот комуникатор (менаџерот) е добар познавач на состојбите во организацијата, тој може да донесува брзи и правилни одлуки, особено во кризни или итни состојби, без да го чуе мислењето на другите.

*Откажувачкиот* (плашлив, нереално скром) стил на комуницирање е специфичен за оние личности што даваат добри идеи но не сакаат да се истакнуваат пред другите. Откажувачките комуникатори секогаш истакнуваат дека другите имаат повеќе да соопштат. Тие сакаат да се води дискусија, да даваат свои идеи и да ги слушаат другите соговорници, но не сакаат да бидат тие кои ќе оформуваат заклучок и ќе го кажат крајниот збор. Тоа се личности кои се плашат од својот претпоставен, па иако даваат свои идеи, сепак се сложуваат со идејата на претпоставениот. Доколку претпоставениот го применува контролирачкиот стил на комуницирање, тогаш математичката равенка би била: еден (идејата на претпоставениот т.е. контролирачкиот комуникатор) плус еден (срамежливата идеја на откажувачкиот комуникатор) сè уште е еднакво на еден. Ваквите комуникатори се нарекуваат откажувачки бидејќи секогаш се откажуваат од своите идеи во корист на претпоставениот (контролирачкиот комуникатор). Тие секогаш се поддржувачи на идеите на претпоставениот.

Ваквиот стил на комуницирање е поволен тогаш кога контролирачкиот комуникатор (менаџер) е лице кое владее со состојбата, кое има повеќе информации, знаење, способности, стручност, искуство, располага со факти и други вредности, па добро е во тој случај помалку упатените во одделните проблематики да се сложуваат со него.

Доколку пак контролирачкиот комуникатор, нема доволно познавање од проблематиката која е предмет за дискусија, а сака да владее со ситуацијата, тогаш откажувачкиот стил на дискусија не е оправдан. Во тој случај, личноста која добро ја познава состојбата, има знаење, уверена е во своите идеи и истите ги изнесува со факти,

реално и искусвено и смета дека повеќе ќе придонесе за успешно остварување на заедничката цел на организацијата, не треба да се откажува од своите идеи.

*Повлечениот* (пасивниот) стил на комуницирање е карактеристичен за оние личности кои се залагаат за одржување на состојбата таква каква што е. Повлечените комуникатори не се заинтересирани за промена на состојбата во организацијата, без разлика каква е таа. Тие избегнуваат да земат учество во дискусиите и не се спротивставуваат на нереалните дискусии. Кога ќе ги запрашате повлечените комуникатори (односно не комуникатори), зашто не дискутираат, не даваат предлози и не влегуваат во добронамерен дуел со неправилните дискусии, тие ќе ви речат дека нема корист од нивната дискусија дека, тие не се што можат да ја изменат состојбата, дека состојбата ќе биде таква каква што е, додека директорува, односниот менаџер. На прв поглед, може да изгледа дека повлечениот комуникатор има голем придонес за слободно формирање на групното мислење, кое претежно се заснова на предлозите од водачот на групата (пр. менаџерот). Но, кога добро ќе се размисли ќе се констатира дека тој всушност е нем посматрач на состојбите и со ништо не придонесува за развивање на сеопфатна дискусија, која на виделина ќе исфрли и други поадекватни можности за поуспешно работење во организацијата. Исто така, пасивниот (повлечениот) комуникатор во менаџерскиот тим не е за оправдување, бидејќи неговата улога како член е да придонесува во менаџментот на организацијата, да презема предизвици и да се бори за прифаќање на реални, издржани и напредни идеи.

*Дволичниот* стил на комуницирање е својствен на одреден тип на луѓе кои едно зборуваат а друго прават и мислат. Пред групата (т.н. тим) тие кажуваат едно, пред нивните пријатели друго, односно, се правдаат дека не се сложуваат со донесениот заклучок, иако со својата дискусија го поддржувале. Тие многу ветуваат а малку остваруваат. Го гледаат само сопствениот интерес, и водат политика на незамерување и градење на лажан авторитет. Тие можат да се наречат и манипуланти. Ако најдат поволна почва, доста добро се котираат, но често нивниот „успешен“ напредок лошо завршува и тие паѓаат многу ниско.

Иако постојат и други стилови на однесување кои не би можеле точно да се дефинираат, ние се задржавме на овие пет стилови, кои се почести и поизразено дефинирани. Заради подобра прегледност, истите ќе ги прикажеме сликовито, преку следниот преглед:

Слика 16. Стили на комуникација

<i>Вид на стил</i>	<i>Начин на приод</i>
1. Развоен	„Ајде да дадеме повеќе дискусии, за да оформиме најдобро решение, зашто две и повеќе глави подобро мислат од една“ (јас+вие= ние кажуваме) <i>1 ваша идеја + 1 моја идеја = 2 идеи + 1 новосоздадена идеја = 3 идеи и повеќе</i>
2. Контролирачки	„Треба да се постапи како што велам јас, залудно ќе губиме време во дискусии, не чека многу работа“ (јас велам). <i>1 ваша идеја + 1 моја идеја (поништена од вас) = 1 идеја</i>
3. Откажувачки	„Мислам дека е добро вака да направиме, но јас потполно се сложувам со вашето мислење, и го поддржувам вашиот предлог“ (Како што ќе кажете вие). <i>1 ваша идеја + 1 моја идеја (повлечена од мене) = 1 идеја</i>
4. Пасивен	„Нема јас што да дискутирам, состојбата е таква каква што е, нема корист од мојата дискусија“ (тој, менаџерот, се прави сам). <i>1 ваша идеја + 0 моја идеја (не давам идеја) = 1 идеја</i>
5. Дволичен (лицемерен)	„Тие зазедоа таков став, а јас морав да се сложам со нив, иако не ги ценам“ (Тие се виновни, ти и јас сме во право) <i>1 ваша идеја + моја поддршка на вашата идеја = 1 идеја + дволичност</i>

Тоа се стилови на комуникација коишто често се сретнуваат во нашите организации. Со нивното изнесување сакавме да истакнеме дека менаџерот и членовите на менаџерскиот тим коишто се со изграден вредносен систем (осознаеност, знаење, умеене, реалност, мудрост итн.) секогаш ќе го преферираат развојниот стил на комуникација, во многу мала мера надополнет со контролирачкиот. Исклучок се итните, кризни состојби кога, мора да се употреби контролирачкиот стил, поради брзо интервенирање.

#### 4.6.6. *Анализа на трансакции (трансакциска анализа-ТА)*

Трансакциската анализа, основана од психијатарот (Eric Berne)<sup>49</sup> Ерик Берне и неговиот соработник (Tom Harris)<sup>50</sup> Том Харис поаѓа од меѓусебните комуникациски односи на луѓето. Во основа, оваа анализа ни помага полесно да го разбереме нашето однесување во комуникацијата со други лица. Таа е образец каде што се изразени три состојби на однесување на едно лице, и тоа: родителски став, став на возрасен и став на дете. Сликото, тоа би изгледало вака:

Слика 17. Состојби на личноста при комуникација

<i>Вид на состојба</i>	<i>Начин на однесување</i>
1. Его како родител, или <i>Родител-јас</i>	Родителско однесување: благонаклоно, критички, пофалување, советување, воспитување, со изградени, ставови, норми, факти, искуство.
2. Его како возрасен, или <i>Возрасен-јас</i>	Однесување на возрасен, зрел човек: објективно, стручно, реално, вреднување на состојбите врз основа на здраворазумно резонирање, а потоа одлучување.
3. Его како дете, или <i>Дете-јас</i>	Детско, чувствително однесување, каде што искрено се изразува секаков вид на чувства (беспомошност, незрелост, несигурност, љубопитност, љубезност, сакање, почитување, лутење, пркос и сл.

Состојба на *дете - јас*, е состојба на однесување на личноста која наликува на детско однесување. Тоа произлегува оттаму што секоја личност во себе носи искуство од раната младост, т.е. детскиот живот. Тоа се претежно чувства на беспомошност, немоќ, страв од закани на поголемите, страв да не се погреша пред родителите, наставниците или други лица, или чувство на почит, послушност, извршување на наредби од родителот, наставникот или други лица (добро е ако тие лица биле добри, реални, со добро изграден вредносен систем на квалитети), потоа чувство на љубопитност, љубезност, сакање, лутење, пркос и сл. Сите овие чувства, играат големо влијание врз однесувањето на возрасната, личност, при комуникацијата со други личности.

Човек во себе си може да го открие детето-јас (детското) кога плаче, кога се лути, кога е разбеснет, кога сака да се пошегува со блиските, кога трчка, и сл. Така, често може да се

<sup>49</sup> Berne, E., *Games People Play*, New York, Grove Press, Inc., 1964.

<sup>50</sup> Harris, T., *I'm O.K. - You're O.K.*, New York, Harper 7 Row, 1969.

слушне некоја личност да рече на друга личност: „не биди како дете“ или „не однесувај се како дете“, или „не зборувај како дете“. Возрасниот човек, понекогаш постапува детски, било во однесувањето, било во комуникацијата. Така на пример, може да се случи пред некој функционер, менаџер или друг претпоставен, поради почит кон него, или некакво чувство на покорност или восхит, комуникацијата на возрасниот човек да наликува на детска. Во ваква ситуација треба да се преземаат некои активности за повторно да се воспостави комуникација на возрасна личност.

Кај личноста може да се јави чувство на дете кое е ослободено од грижи и обврски или чувство дека може да прави сè што сака, па така таа личност да се однесува слободно и да дава слободни идеи без поголема ефективна. Во тој случај трансакциската анализа може да помогне за враќање на комуникацијата (дискусијата) во ниво на егото на возрасен.

Исто така, кај повредената личност може да се јави чувство на повредено дете кое мисли дека само нему тоа му се случува, па го опфаќа чувство на несигурност, незрелост и тоа го манифестира преку своите дискусии.

*Родител-јас* е состојба која што во нашето однесување и комуницирање се јавува како резултат на некои дамнешни спомени врежани во нашиот ум, за однесувањето на нашите родители, или на некои други луѓе во раните, претежно предучилишни години од нашиот живот. Како мали деца сме мислеле дека родителите се секогаш во право. Тие со нивните совети не учеле како да постапуваме во животот, ни одобрувале или пофалувале, не критикувале и карале кога ќе сме направеле некои проблеми и сл.. Понатаму, кога детето ќе стане веќе возрасен човек во неговото комуницирање се јавуваат различни состојби, како на пример советодавно настроен родител како дел он нас кој е склон да укажува на правилно однесување, да држи предавања, да насочува на извршување на задачите, да советува, да одобрува постапки или да критикува, да укажува на неправилностите, да обвинува и сл. Исто така, во нас се буди и чувството на родител-домаќин, како дел од самите нас кој се грижи за куката, домот, семејството, децата и нивната сигурност, кој смирува, охрабрува, помага, и сл. Така е и кај менаџерот-лидерот, чувството родител-јас го прави да се грижи за организацијата, вработените, производството итн.

*Возрасниот-јас*, е дел од нас кој што во согласност со возраста, зрелоста, искуството, животниот опит, знаењето и посматрањето на состојбите се одликува со изграден систем на вредности. Така, човекот во своето комуницирање се држи на возрасното егово, кое што врши проценка на сите веројатности и ја избира онаа варијанта на комуницирање која е најдобра, најповолна и најреална за употреба. Значи, без разлика во каква состојба сме потпаднале (дете-јас или родител-јас), возрасното-јас во нас нè тера да постапуваме како возрасен човек, кој непристрасно и реално ги согледува фактите и се однесува во согласност со нив.

Овие три лица на Јас, Д-Р-В (дете-родител-возрасен), го отсликуваат нашето сензибилно забележување на различните начини на доживување, однесување и комуницирање со луѓето. Оттаму и терминот трансакциска анализа (ТА) означува трансакција (префрлање, промена) на состојбите во човекот (Д-Р-В или Д-Р, Д-В, Р-В и сл.) и неговото однесување со луѓето.

Сакале да признаеме или не, нашето однесување кон луѓето или однесувањето на луѓето спрема нас, во голема мера се заснова врз претпоставките што ние ги правиме за самите себе, за другите луѓе, или за состојбите во окружувањето, или претпоставките кои другите луѓе ги прават за нас. Таквите претпоставки кои се нарекуваат животни позиции,

порано споменатиот автор Том Харис ги развил во својата книга „Ја сум во ред - Ти си во ред“. Тие животни позиции всушност се класифицирани во следниве категории:

1) *Јас не сум во ред - ти си (вие сте) во ред*, е животна позиција која многу потсетува на раните детски денови кога сме биле, поучувани советувани, критикувани, обвинувани или санкционирани од „големите“ луѓе (родителите, постарите браќа, некои влијателни лица и сл.). Тоа кај нас предизвикало чувство на ништожност и потценетост во однос на „големите“ луѓе итн., односно сме развиле негативни чувства за самите себе, бидејќи за повозрасните од нас сме сметале дека можат да направат многу работи, што ние не можеме да ги направиме. Носејќи ги во себе таквите чувства, многу личности, и кога самите ќе станат возрасни се наоѓаат во состојба на стегнатост, страв или откажување од своите ставови и дискусии само да не го налутат својот претпоставен, т.е. „моќникот“. Во ова позиција го препознаваме откажувачкиот комуникатор.

2) *Јас не сум во ред - ти не си во ред*, претежно е позиција што се користи во нашето комуницирање со другиот/другите претежно во случај кога имаме негативно мислење за себе и за другите и кога сме разочарани од себе си и од другите. Притоа јас како соговорник сум повлечен и не сакам да дискутирам со другиот соговорник, бидејќи сум разочаран од неговите несовесни, злонамерни и лоши постапки. Во оваа позиција се препознава пасивниот комуникатор.

3) *Јас сум во ред - ти не си во ред*, е позиција на луѓе коишто се склони да владеат со другите. Всушност, оваа животна позиција одразува недоверливост. Таа обично се јавува кај оние луѓе кои, кога биле мали, биле малтретирани од поголемите. Тие со нетрпение очекувале да пораснат и да заземат некоја позиција за да можат, да бидат над другите луѓе, да имаат моќ над нив и да ги контролираат. Кога ќе дојдат до некоја положба, т.е. влијателно место, се сметат како еден вид господари коишто треба да владеат со средината, нивниот збор да биде извршен, и сл.

Преку оваа позиција може да се препознае контролирачкиот комуникатор.

4) *Јас сум во ред - ти си во ред*, е позиција на возрасниот човек со добро изграден вредносен систем, кој знае дека две глави повеќе мислат од една, дека две идеи носат трета или четврта идеја, подобра од претходната. Тоа е рационален пристап, којшто најдобро знае да ги искористи потенцијалите кај соговорниците. Тука го препознаваме развојниот комуникатор,

5) *Јас сум во ред - ти си во ред - тој не е (тие не се) во ред* е позиција на лицемерство, дволичност, лукавство, кога едно се кажува, а друго се пренесува. Таквите соговорници претежно си го гледаат својот интерес и сакаат со секого да се арни, а тајно се лоши. Тие едно зборуваат, а друго мислат. Тоа е позиција на дволичен комуникатор.

Вака прикажаните позиции и трансакции ќе придонесат за правилен пристап на водењето заради остварување на подобра комуникација. Добриот менаџер, ќе умее да ги оцени личностите, да ја согледа нивната состојба и преку трансакциската анализа да ги доведе во состојба на возрасен. Пример доколку соговорникот (потчинетиот) се однесува како дете, менаџерот е должен состојбата да ја врати на ниво на возрасен. Исто така, оваа анализа ни покажува дека правилниот пристап при издавањето на наредби е истите да не бидат од позиција на дете или строг родител, туку од позиција на возрасен.

#### 4.6.7. Основни карактеристики на доброто комуницирање

Комуникацијата секогаш треба да биде добро изведена за да можат соговорниците добро да ја разберат и правилно сфатат. Затоа, истата треба да се одликува со неколку основни карактеристики со цел пораката (идејата, информацијата) да биде целосно примена од оние за коишто е упатена. Како основни карактеристики на комуникацијата би ги спомнале: осмисленост, организираност, водење, јасност, конкретност, точност, комплетност, свесност, прифатливост (приемчивост) и ефективност.

1. *Осмисленоста* на комуникацијата е основен фактор за нејзиното добро одвивање. Тоа е процес кој опфаќа подготовка за преговорите. При подготовката треба да се обрне внимание и на најмалата информација што ќе се добие, зашто истата може да биде релевантна во преговарањето. Иако е тешко да се предвиди целосниот тек на комуникацијата, а особено стратегијата на спротивната страна, сепак треба да се настапи подготвено, да се имаат во предвид многубројните можности и варијанти на одвивање на комуникацијата. Потребно е долгорочно и краткорочно интензивно подготвување и вежбање за да се биде успешен при преговарањето. Уште при осмислувањето (планирањето) на комуникацијата, треба да се одредат целите што се сакаат да се постигнат. Се разбира, тие треба да бидат резултат на исполнување на барањата на двете преговарачки страни. При планирањето на комуникацијата треба да се има предвид и можностите на дејствување доколку соговорниците се крути, односно пројавуваат суетност, горделивост и си придаваат важност, за да не бидат први кои ќе попуштат во барањата. Затоа, треба да се има разработено и друга алтернатива. Во таков случај, како алтернатива може да послужи ако целите малку се „олабават“, што значи дека и очекувањата ќе се изменат во зависност од околностите. Обидете се да го разберете водењето на преговори како ситуација во која сте изложени на ветер. И најцврстото дрво може да се свитка под жестоките налети на ветерот. Леталата од хартија се креваат високо, ако се пуштат кога дува ветер<sup>51</sup> Затоа, преговарачите треба да се подготвени на флексибилност при преговарањата. Доколку не помогнат ни еластичноста ни флексибилноста, тогаш останува алтернативата да се одложи состанокот.

Исто така, треба да се осмисли, дали преговарањето ќе се изведува индивидуално или тимски. Во повеќе случаи, тоа е тимска работа, бидејќи поединецот има потреба од дополнување за одделни области.

Осмислувањето на преговарањето е широка активност која ги опфаќа не само главните својства на комуникацијата туку и деталите на истата.

2. *Организирањето* на комуникацијата е активност која се презема со цел комуникацијата да има правилен тек и да се изведува во најдобар можен ред, што подразбира правилно формирана организациона структура и организациона политика. За тоа зборувавме и во поглавјето за текот и начинот на комуницирање, но, со оглед на тоа што организацијата на планирањето се јавува како основна карактеристика на комуникацијата, пожелно е и овде да дадеме свое место. Тоа произлегува оттаму што, доколку комуникацијата не се одвива по определен тек, туку од една насока се преминува на друга, од еден незавршен проблем на друг и повторно назад, тоа може да предизвика конфузност кај соговорникот.

---

<sup>51</sup> Niernberg, J., G. Ибид, 59.

3. *Водењето* на комуникацијата мора да се одвива така да предизвика отворен разговор помеѓу соговорниците. Меѓу другото, потребно е во разговорите да се чувствува опуштеност, внимателност, вклученост, отвореност, активност, разумност и сл. Притоа, пожелно е да се предизвика добра работна атмосфера и да се овозможи:

- Опуштеност и внимание при комуникацијата;
- Давање информации;
- Примање информации;
- Меѓусебно слушање;
- Размислување;
- Дополнително прашување и добивање одговор; и
- Заклучување.

4. *Јасноста* укажува дека информацијата треба да биде јасна, добро разбрана, директна, и да се искаже колку што се може логично. При испраќање на една идеја (порака) не е пожелно да се мешаат поголем број идеи, туку разбирливо да се каже целната идеја.

5. *Комплетноста* е многу значајна за примање и правилно разбирање на пораката. Доколку пораката не е комплетна може да предизвика забуна и неправилно примање, што ќе доведе до спротивен ефект од истата.

Понекогаш, неправилното примање само на дел од пораката е поштетен, отколку воопшто да не се прими порака. Таков е примерот, што ни го дава Роберт Фалмер<sup>52</sup> за случајот со Sol Herk, дански пилот, кој летајќи со авионот слушнал порака: „Herk, вашиот авион е во пламен!“ На оваа ограничена информација, пилотот реагираше моментално, и скокнал со падобран од авионот, кој пак се удрил и експлодирал на една планина. Кога пилотот се спуштал накај земјата, на еден мал аеродром, забележал како персоналот на аеродромот гасне мал оган на опашката од еден мал приватен авион, што му припаѓал нему.

6. *Конкретноста* е исто така значајно својство на комуникацијата. Колку поконкретно ќе ја изнесеме пораката, толку подобро ќе бидеме разбрани од соговорниците. Добро е познат начинот на комуникација кај оние кои не се сигурни за конкретните факти, термините или последиците, па прибегуваат кон апстракции и кон генерализации. Конкретноста значи конкретно поставување и истрајно извршување на пораката (информацијата, задачата, проблемот). Пример: -За да ги испорачаме нашите производи во точно утврдениот рок, ние мораме истите да ги завршиме пред тој рок. За таа цел потребно е: - Набавката на репроматеријалите да биде завршена до ...(тој и тој датум) , полупроизводите до ..., готовите производи до... , контролата до..., пакувањето до..., итн., со следниве носители: ... ..“ . Со тоа конкретно се знае носителот на операцијата и времето на извршување.

7. *Точноста* (реалната претстава) е карактеристика на комуникацијата која истата ја прави правилно разбрана и правилно извршена. Точното испраќање на пораката не може да предизвика забуна кај соговорникот, освен ако не ја проследил доволно внимателно. Една неправилна, лажна или претерана, „филиувана“ порака, може да ни послужи за остварување на нашата цел, и тоа само краткорочно, но, земено долгорочно, ќе не чини многу. Во времето на недефинирана сопственост на капиталот и во времето на транзиција, *некои* личности кои имаа болни амбиции да станат директори исфрлаа многу невестинити

<sup>52</sup> Niernberg, J., G. Ибид, 77.

информации, пред сè нереални критики за дотогашното работење, издигнувајќи ја својата самонатценета способност, даваа големи ветувања и навистина некои од нив, стануваа директори на „општествени“ или „јавни“ организации. Потоа како директори, „газеа преку трупови“ (освен што ги поштедуваа своите полтрони на кои им даваа привилегии и беа поврзани со принципот интерес за интерес), градеа среќа врз несреќата на други, создаваа раздори и делби помеѓу вработените за подобро да владеат, и секогаш даваа неточни фризирани информации во сопствена полза. Истите, кога ќе беа откриени, беа отстранувани не само од своите функции туку и од своите пријатели и други личности.

8. *Совесноста* е одлика на зрелиот човек, со добро изграден вредносен систем на квалитети. Совесноста и во комуникацијата означува чувство на морална одговорност за своите пораки (информации, идеи). Тоа значи дека совесниот соговорник секогаш пред себе го има предвид чувството на одговорност спрема примателите на пораката, одговорност за своите постапки и дела. Совесно испратена порака е онаа порака која предизвикува задоволство, а не болка. Совесна порака е онаа која е добро разбрана и правилно прифатена и исполнета.

9. *Прифатливоста* на пораката е знак дека комуникацијата била реална, разбрана и правилно извршена. Залудни се сите напори, манипулирања и лукавства на испраќачот на информацијата доколку истата не биде прифатена, или биде прифатена а потоа отфрлена како несовесна, нереална и неточна.

10. *Ефективноста* е посакуван резултат во секоја работа, затоа и во комуникацијата ефективна е она информација која е примена, прифатена и дава плод.

Сите овие карактеристики на комуникацијата се неделиви и истите ја чинат нејзината комплексност односно целовитост.

#### 4.6.8. Некои техники при комуникација

Комуникацијата е практична активност во секој дел од човечкиот живот. Се комуницира дома, на работа, на деловните средби, преку медиумите и сл. Зборувајќи претежно за деловната комуникација која се изведува во организацијата, помеѓу вработените (претпоставените и подредените, колегите, соработниците и сл.) и помеѓу деловните партнери, претпочитаеме правилна комуникација со човечки рамноправен, а не натценувачки или потценувачки однос. За таа цел комуникацијата треба да се заснова врз:

- Партнерски однос, што значи дека партнерите се пријателски настроени и имаат добри меѓусебни односи, како и заеднички интереси исполнети со задоволство во работењето;

- Принципот „Јас сум во ред - ти си во ред, односно преферирање на „развојниот комуникатор“;

- Принципот на рамноправен разговор „човек со човек“, „шеф со шеф“, „колега со колега“, „соработник со соработник“ итн.;

- Принципот на исто рамниште;

- Примена на добри форми на комуникација, разговор без напади, меѓусебно слушање, фидбек, и сл.;

- Претпочитање на соговорникот, активно слушање и сигнализирање дека е разбрана пораката или дека има нејасности;

- Поставување на прашања, внимателно следење и размислување;
- Ислушување на пораката, умствено разработување и донесување на заклучок по истите;
- Избегнување на конфликти и воведување на комуникацијата во најдобар ред;
- Примена и на други тактики, сè со цел комуникацијата успешно да заврши и да бидат задоволни двете соговорнички странки.

Во претходните поглавја доста говоревме за начините и техниките на комуницирање. Сепак, со оглед на големата улога и значење на комуникацијата во водењето на луѓето, овде ќе се осврнеме на некои техники кои во претходното изнесување недоволно ги спомнавме а тоа се: аргументираноста, доблеста, повратното известување, управувањето со конфликтот и сл.

*Аргументацијата* како вештина на докажување е всушност техника во комуникацијата која се заснова врз презентирање на отворени докази, причини, образложенија и сл., сè со цел комуникацијата да се одвива на најдобар начин, да биде правилно разбрана и да предизвика меѓусебно задоволство.

Доколку се јаваат некои нејаснотии или недоразбирања во текот на комуникацијата, не треба веднаш налутено да се реагира, бидејќи таквото реагирање често води кон кавга, туку подобро е повторно да се праша. Најдобро е да се поставуваат отворени прашања, како што се од типот на: зошто, како, кога, каде и слични, но не прашања кои би го побудиле соговорникот да одговори со „да“ или „не“. Затоа, при поставувањето на прашањата треба да се внимава тие да не го притиснуваат партнерот за комуникацијата, преку алтернативни прашања и да не му се сугерира во одговарањето.

*Доблеста* во комуникацијата изразена преку чесниот, храбар и отворен пристап во разговорите, без напади, потценувања и скриени странични удари дава реални можности дека истата успешно ќе се одвива и ќе доведе до отвореност и целосна меѓусебна информираност. Доблеста (честитоста, чесноста, храброста, искреноста, отвореноста, способноста) го краси човекот, што се гледа и во комуникацијата. Оттаму доблеста води кон избегнување не само на лични напади туку и на скриени странични напади кои обично се дофрлаат преку зборовите: „да не зборуваме долго, се знае дека работите ќе се одвиваат така...“, „всушност, вашето размислување е доста познато ...“, „сепак, вие сте сигурни во вашите победи, бидејќи сте ...“. Доблеста не значи самонатценување и играње на улога на победник, туку храбро, достоинствено и истрајно водење на чесен и отворен разговор.

Повратното известување, т.е. *фидбекот* е техника која овозможува успешно изведуваче на комуникацијата, зашто, само преку *фидбекот*, ќе се потврди дали пораката е примена и извршена.

Фидбекот ги манифестира и позитивните и негативните реакции од комуникацијата. Позитивните реакции на комуникацијата се изразуваат преку: умерените пофалби, оддавање благи признанија, стекнување позитивно искуство кое би се пренесувало во дадени слични ситуации, истакнување т.е. земање за пример на комуницирање, и сл. Негативните реакции, пак, обично се изразуваат преку: благо негодување, умерени воопштени (безлични) критики, критикување на работата и постапките а не на личноста, избегнување на понатамошни грешки, итн.

*Управувањето со конфликтот* е доста важна техника во комуницирањето, бидејќи овозможува истото да се одвива во добар ред и успешно да заврши. Воопшто погледнато, конфликтите се често непријатни, доколку не се контролирани, управувани или обработени. Добро обработените конфликти, водат кон редица од позитивни ефекти. Не

ретко во менаџментот се поттикнуваат умерени конфликти, се со цел да се развие поактивна дискусија за некој проблем, да се изнесат нови гледања, нови идеи, да се надминат постоечките недоразбирања или пројавените проблеми, да се осознае начинот на гледање на другите, нивните размислувања и предлози и сл.

Исто така, во текот на комуникацијата можат да произлезат неочекувани конфликти помеѓу соговорниците и истите, доколку не се контролирани, да предизвикаат неочекувани лоши последици.

Во сите случаи, било да се поттикнати или да се предизвикани сами од себе конфликтни состојби, конфликтите секогаш треба да бидат управувани. Иако има многу начини за решавање на конфликтите, сепак многу кратко ќе истакнеме дека управувањето со конфликтите мора да биде насочено кон меѓусебно усогласување на соговорниците преку договарање и креативно решавање на пројавените проблеми. Секој преговарач треба да знае дека, доколку позитивно не се реши конфликтот со задоволство на двете странки, ќе се јават обострано, негативни и непожелни последици.

Изнесените техники на преговарањето се еден вид алатка што пред себе треба да ја има секој преговарач за успешно комуницирање. Но, тука треба да се знае дека како интерната (во организацијата) така и екстерната (надвор од организацијата) комуникација се еден вид искуство кое укажува како да се усовршуваме и постапуваме за успешно да комуницираме. Тоа не значи дека треба да ги имаме предвид само нашите грешки, конфликти, пречки, недоразбирања, навреди и сл., т.е. негативните искуства, туку и нашите пријатни доживувања т.е. позитивни искуства, и сите тие да продираат длабоко во нашата свест и да не поттикнуваат за усовршување во комуникацијата и однесувањето воопшто.

### *Водењето (лидерството) како компонента на раководењето*

Раководењето како една од основните функции на менаџментот, преставува способност да се влијае или да се убедат другите, преку своите активности и користењето на различните средства техники и методи, да придонесат за најзадоволително остварување на целите во организацијата. Значи раководењето, или способноста на водење, може да се дефинира како способност на една личност (менаџерот-лидерот), да влијае на другите луѓе, така да тие меѓусебно соработуваат и со своите напори придонесуваат за остварување на целите на организацијата.

Често во обичниот говор поимот раководење се изедначува со поимот менаџмент. Овие поими не треба да се по истоветуваат. *Раководењето* не е синоним за менаџмент. Раководењето е една функција т.е. активност од менаџментот. *Менаџментот* е многу широка активност, која не ги вклучува само луѓето, туку и активностите и одлуките во врска со финансиските средства, набавките, суровините, производството, пазарот, технолошките иновации, развојот, информациските процеси итн. Во споредба со менаџментот, раководењето или водењето ги „активира“ луѓето да се ангажираат согласно нивните работни задачи како што се на пример: производството, набавката, планирањето, работењето на машина, размислувањето, одлучувањето, комуницирањето итн.

Поседувањето на менаџментска титула автоматски не значи и поседување на лидерство. Повеќе менаџери поседуваат недоволна способност за лидерство. А некои

лидери не се вклопуваат добро во менаџментската улога<sup>53</sup>. Денес менаџерот мора да знае и умее успешно да ги извршува сите функции и улоги на менаџментот. Тој, како прв човек во организацијата, кој има официјална функција или положба и улога-менаџер, не смее да биде успешен само во техничкиот дел, технолошките процеси, буџетот, со планирањето, со организирањето и сл., туку треба да биде успешен и во делувањето, убедувањето или поведувањето на вработените на соработка, активност и остварување на саканата цел. Значи менаџерот треба да биде и добар т.е. успешен менаџер и добар т.е. успешен водач. За да привлечеш, поведеш т.е. водиш некого треба да се одликуваш со изграден реален, личен пример односно авторитет. Често таквиот авторитет се нарекува *харизма*.

Впрочем, *раководењето* е компонента на улогите на менаџерот. Тоа треба да биде неделива особина на менаџерот-лидерот. Тешко може една организација да постои подолго време без правилно и совесно водење на вработените. Познато е дека добриот лидер раководи од три позиции: *на чело* на групата - укажувајќи на патот, *во средината* - охрабрувајќи го мнозинството; и *во заднината* - собирајќи ги заостанатите<sup>54</sup>. Правилното водење на вработените мотивира, поттикнува на активност, соработка, прилагодување, помагање, меѓусебно почитување, меѓусебна доверба, ценење на квалитетите, го подигнува моралот и обезбедува висока продуктивност и ефикасност во работењето.

Бидејќи, со ова поглавје сакаме да ја истакнеме улогата на менаџерот како лидер (водач), затоа ќе настојуваме да ги прикажеме поактуелните својства што го чинат лидерството. Тука во прв ред спаѓа *авторитетот*, потоа *пристаните* на раководење и *различните детерминанти* (големината на организацијата, нејзината дејност, поставеност, состојбите во окружувањето и сл.).

### *Авторитет на менаџерот лидерот-основен фактор на водењето*

Зборот *авторитет* доаѓа од латинскиот збор *autoritas*, и францускиот збор *autoritate* што значи: углед, влијание, надмоќност (духовна, морална, правна), законска власт, призната величина, признат стручњак.)<sup>55</sup>. Оттаму, под поимот авторитет ќе подразбираме влијание, моќ или снага која ги наведува луѓето да следат. Треба да се имаат на ум два важни поими на авторитет и власт.

Иако постојат повеќе теории за авторитет сепак меѓу нив поистакнати се теоријата на формален авторитет и теоријата на стварен авторитет. Затоа истите ќе ги разгледаме посебно.

#### *а) Формален авторитет на личноста, менаџерот*

Формалниот авторитет кој уште се нарекува официјален т.е. службен авторитет, се темели на улогата која ја има раководителот (менаџерот) на хиерархиската скала на својата функција. Самата улога - менаџер, има права и обврски. *Правата* на менаџерот се гледаат во неговото овластување да раководи, да одлучува за вработувањето на

<sup>53</sup> Fulmer M., R., The New Management II, Институт Отворено Општество, 1994, 112.

<sup>54</sup> Fulmer M., R., Ibid, 113.

<sup>55</sup> Vujaklija, M., Leksikon stranih reci i izraza, Prosveta - Beograd

работниците, да планира, организира, контролира, го одобрува буџетот, да донесува одлуки во негова надлежност и сл. Исто така и неговите *обврски* му се многубројни, како што се на пример: неговата одговорност за правилно и законито работење на организацијата, остварувањето на добивка во работењето, грижата за вработените, обврските кон државата, екологијата итн.

Често се поставува прашање: кој го дава односно од каде доаѓа тој формален авторитет? Најкраткиот одговор би бил „зависи“, за кое место се работи. Така на пример во акционерските претпријатија, акционерите коишто поседуваат дел од имотот изразен преку акции, и согласно нивната сопственост, имаат право да *пренесуваат*, некои од своите овластувања за управување на управниот одбор, (што во голем број случаи крупните акционери се членови на тој управен одбор) на генералниот менаџер или понатаму сè пониско и пониско, додека не се дојде до соодветниот менаџер.

Наједноставно може да се каже дека, формалниот авторитет се темели на положбата (функцијата) на која се наоѓа личноста т.е. менаџерот. Значи формалниот авторитет оди со положбата, а не со личноста. Така менаџерската функција (положба) си има авторитет како функција (положба) и без разлика која личност ќе биде менаџер, таа личност го има тој формален авторитет. Функцијата менаџер, во некоја организација може да ја има некоја личност М, по неколку години друга личност Н., па трета личност Т., итн., и сите овие личности го имаат истиот формален авторитет на положбата (функцијата) менаџер, но како истите ќе го користат тој авторитет зависи од самите нив.

*Формалниот авторитет е положбата* (функцијата), а не личноста. Овој авторитет и припаѓа на менаџерската улога во организацијата и поседува легитимитет (овластување, законско право), кое му е дадено на поединецот согласно неговата менаџерска функција, да одлучува за нештата коишто се однесуваат на организацијата. Овој авторитет и припаѓа на положбата (функцијата), или титулата менаџер на соодветното ниво, а не самата личност, при што тој авторитет мора да се набљудува како привремен носител на функцијата, титулата или чинот.

#### б) Фактички авторитет на личноста, менаџерот

*Фактичкиот* (стварниот, реалниот, личниот) авторитет се заснова на личниот углед на секој член на колективот (се мисли и на менаџерите), а кој се стекнува со лични, морални интелектуални и работни квалитети. Оваа основа на квалитети на личноста односно овој фактички авторитет и овозможува на личноста да стане пример, идеал на други луѓе и тие да ја прифатат таа личност како водач<sup>56</sup>. Доколку личноста се одликува со особени лични, морални, интелектуални, работни квалитети и со духовна издигнатост, тогаш тој авторитет може да се нарече и *харизма*<sup>57</sup>. Значи, харизматична личност можеме да ја наречеме онаа личност која се одликува со изграден вредносен систем на квалитети, кои и овозможуваат да стекне лојалност, верност и ентузијазам кај следбениците. Следбениците ги следат ваквите водачи заради своето верување во нив, и дека со нивните погледи, размисли и идеи, се залагаат за заедничко добро на сите луѓе. Малку луѓе го поседуваат

<sup>56</sup> Malinkovic, N., Ibid, 10.

<sup>57</sup> Харизма (грчко потекло што означува милосен дар), дар, благодат; во Св.писмо (I Коринџаните, 12): особено духовен дар за некое звање или служба, Милан Вујаќиќа, Лексикон страни речи и изрази, „Просвета“ Београд.

вистинскиот „харизматичен“ авторитет. Без сомнение може да се рече дека е големо задоволство и среќа да се работи со такви личности. Тие личности се одликуваат со посебна љубов, реалност, акрибичност, знаење, способност, делотворност и добри намери. Бидејќи малку се луѓето кои се одликуваат со вистинската харизма, сепак ние овде ќе се навратиме на фактичкиот авторитет од поширока гледна точка.

Почести се примерите каде може да се виде дека некои личности кои немаат никаков формален (официјален) авторитет односно личности кои не се на положба (функција) при што немаат никаков чин или менаџерска титула, а во суштина изгледаат дека се водачи. Таквите луѓе ги водат другите по чиста меѓусебна привлечност, заради верување во нивната способност, заради верување во подобро „утре“ или од интерес, сметајќи дека ако таа личност дојде на власт и тие ќе имаат подобра положба, привилегии или материјална корист. Значи следбениците, ваквите водачи ги следат заради верување во нив и во заедничките идеи. Доколку пак, некоја личност „се наметне“ на власт како резултат на својот фактички авторитет, кој не се базира на изграден вредносен систем на квалитети, не и дава сигурност на организацијата да опстане подолго време, откако таа личност ќе замине.

Денес еден менаџер на организација мора да се одликува со својот формален и фактички авторитет. Тој мора да личи на менаџер-лидер. *Формалниот* авторитет му го дава самата *положба* (функција), а *фактичкиот* авторитет зависи од *самиот него*. Со оглед на тоа што фактичкиот (реалниот, личниот) авторитет зависи од самата личност, тогаш со право можеме да кажеме дека менаџерот за да биде вистински лидер мора да го гради својот авторитет преку градењето на својот вредносен систем на квалитети. Секој менаџер-лидер треба да сфати дека без изграден вредносен систем на квалитети, не може да личи на вистински лидер.

#### в) Знаењето како авторитет

Несомнен е фактот дека знаењето, особено знаењето од областа на работењето е извор за авторитетот. Често се вели дека знаењето денес е фактор за стекнување на поголемо знаење. Знаење на знаење коешто води кон поголема оспособеност, поголем авторитет и поголем успех во работењето.

На генералниот менаџер, му е потребно најголемо знаење од областа менаџментот, а и знаење од соодветна стручна област како и општо знаење. На менаџерите на пониските нивоа потребно им е најголемо знаење од соодветната област која ја покриваат, потоа знаење од менаџментот и општо знаење.

Воопшто знаењето од одредената област е фактор кој може да поведе или одлучи во дадените ситуации. Така на пример на одредени состаноци во претпријатијата или во некои други состаноци, личноста која поседува знаење од дадена област за која се дискутира, станува еден вид водач иако таа личност официјално не е одредена за водач. Водачите кои така се појавуваат обично се личности кои поседуваат знаење, кое би било потребно за да се реши поставениот проблем во одредената ситуација, во корист на организацијата. Но, тоа се водачи во одредена ситуација, што не значи дека тие можат да останат постојани водачи на организацијата.

Воопшто гледано користењето на знаењето се јавува како авторитет, без разлика дали е сопствено знаење за одредена област или користење на знаење од колегите како

референт и соговорник по одредена проблематика. Менаџерот т.е. генералниот менаџер за преговарање по одредена проблематика користи соодветен стручњак, кој го води преговарањето или решавањето на проблемот до завршувањето, решавањето на тој проблем, а потоа се повлекува како следбеник. Значи, знаењето (способноста) е извор на авторитет и основа за водење во некои случаи и основа за снаоѓање во средината по одредената проблематика.

г) Авторитетот како фактор на прифаќање или неприфаќање на личноста.

Авторитетот на менаџерот може да се разгледува од аспект на прифатеност или неприфатеност на неговите одлуки од страна на потчинетите. Тоа значи дека ваквиот вид на авторитет многу зависи од правилноста на одредените одлуки од страна на менаџерот. Ако на пример, подредените мислат дека некој предлог или наредба од менаџерот се коси со нивното морално сфаќање, тогаш пред да се согласат со неговиот предлог или наредба, во себе си мораат да проценат што им е поважно: нивната положба и работата или грижата на совеста. Во тој поглед, секој подреден (или секој поединец), треба во себе си да процени, што ќе добие или изгуби со прифаќањето или неприфаќањето на наредбата.

Не зборувајќи за правилните наредби, кои секогаш треба да се извршуваат, туку ќе истакнеме дека во текот на работењето, некои наредби од менаџерот се прифаќаат само заради формалниот авторитет што го ужива на положбата или поради неговиот фактички авторитет т.е. поради тоа што подредените го почитуваат заради неговата лична способност, а не поради чинот или положбата.

Воопшто гледано, сметаме дека успехот на организацијата зависи пред се од способноста на менаџерот кој, со својот личен пример успеал да создаде авторитет кај подредените за соработка и ефикасно работење.

*Паритет на перцепцијата на авторитетот*-ефикасноста на водењето се зголемува во случаите кога перцепцијата што ја има водачот за својот авторитет е слична на перцепцијата која за авторитетот на водачот ја имаат неговите подредени.

*Издначување на власта* - до издначување на власта се доаѓа во случаи кога вршењето на власта доведува до пожелно однесување и извршување на работата, а сепак им обезбедува на луѓето можност за личен раст и соодветно ниво, слободно делување или донесување на одлука.<sup>58</sup>

#### **4.6.9. Менаџерите и нивните лидерски стилови**

Денес не би можеле да зборуваме за успешни менаџери, доколку тие не умеат успешно да водат. Впрочем, едно од најстарите и најраспространетите сфаќања за водењето е она, кое водачите ги гледа како личности кои поседуваат квалитети, способности или вештини кои им овозможуваат да ги водат другите луѓе. Во тој поглед, ние ќе истакнеме дека најдобар водач е оној водач којшто има изградено вредносен систем на квалитети, како што се: осознаеност, знаење, способност, индивидуализам, утилитаризам, прагматизам,

<sup>58</sup> Wren, A., D., Voich, D. Jr., Ibid, 370.

храброст, разумност, љубов, мудрост, акрибичност, достоинство, слобода, отвореност, реалност, демократичност, самоодговорност, почит, доверба, углед, контактибилност, енергичност, цврстина, истрајност итн. Таквата нивна изграденост им овозможува слободно, со голема сигурност и верување во себе и воопшто во реалноста, да ги согледуваат целосните случувања, да иницираат и преземаат активности.

Од многубројни научни и стручни работници се поставуваше прашање, дали сите менаџери се и лидери, и дали е потребно сите да бидат и лидери? Иако се чини дека во поново време тоа е надминато и дека треба да се знае дека секој менаџер треба да поседува одредени лидерски способности, сепак и денес во практиката, по организациите се сретнуваат менаџери кои без никакви лидерски квалитети ја извршуваат својата „наметната“ менаџерска функција. Тоа особено е карактеристично за земјите во транзиција, каде што се уште не е целосно дефинирана сопственоста или каде што нема изградено вредносни квалитети во работењето.

Поизразено внимание за изборот на водач согласно неговите личните особини сретнуваме кај старогрчките филозофи Сократ, Платон, Аристотел и др., во Библијата каде што свештеникот Јотор го советува својот зет Мојсеј, за помошници водачи да си одбере способни, чесни и побожни луѓе, кои имаат почит и одговорност, кои се справедливи, кои мразат горделивост и да ги постави на соодветни положби за да раководат со луѓето, како и во делата на многубројни научни и стручни работници од кои што посебно се истакнуваат Тејлор, Фојал, Дракер и сл. Така Тејлор во своите дела<sup>1</sup>, истакнува дека водачите се избираат врз основа на нивната општествена положба, нивниот карактер или некој друг квалитети. Како посебни пожелни квалитети, на еден „индустриски водач“ Тејлор ги истакнува следните десет: памет (ум, разум), образование, особено или техничко знаење, мануелна умешност или снага, тактичност, енергија, издржливост, честност, правилно размислување или здрав разум и добро здравје.

Иако Тејлор посебно ги истакнува овие квалитети, сепак бил свесен дека тешко можат да се најдат личности кои навистина целосно поседуваат три од овие квалитети, а уште потешко би било да се најдат личности кои поседуваат пет, шест или седум од овие особини, а најтешко е да се најдат луѓе кои поседуваат осум или девет од овие квалитети. Сепак заради поефикасно раководење во организацијата Тејлор во својот научен труд ги поставува следниве четири „големи, базни принципи на раководењето“ :

I. Развивање на вистинско знаење за работата.

II. Научна селекција и прогресивен развој на работниците.

III. Познавање т.е. знаењето за работата и научно одбирање и обучување на луѓето.

IV. Постојана и присна соработка на раководството и работниците.

Исто така и Хенри Фојал, смета дека водачите треба да имаат одредени квалитети. Истите тој ги групира во три групи и тоа<sup>2</sup> :

Физички квалитети: здравје, животна снага, начин на држење.

Ментални квалитети: способност за разбирање и учење, способност за просудување т.е. правилно оценување, обмислување, размислување; ментална снага и приспособливост.

Морални квалитети: енергија, цврстина, спремност за да се преземе одговорност, иницијатива, лојалност, тактичност, достоинственост.

Покрај овие протагонисти на научниот менаџмент Тејлор и Фојал и голем број други автори наведуваат многубројни квалитети кои треба да ги поседува менаџерот (лидерот) за да може успешно да ги води вработените. Сепак тука би додале дека најдобар и

долгорочно најуспешен менаџер би бил оној кој има изграден вредносен систем на квалитети.

Во зависност од некои фактори како што се: квалитетите на менаџерот и неговиот омилен менаџмент стил, од големината на организацијата, од видот на работата која се извршува, како и од прифаќањето на одговорноста во работењето на луѓето (вработените), во практиката се сретнуваат следните стилови на водење:

- Авторитарен;
- Демократски; и
- „Слободен“ т.е. „*laissez-faire*” стил.

При *авторитарниот* стил на раководење, менаџерот е во центарот на сите случувања и тој сè држи во свои раце. Неговата премиса е: „Јас сум директор на оваа фирма (организација, претпријатие), па согласно мојата положба имам овластување да донесувам одлуки и да им наредувам на вработените (подредените), да ги извршуваат моите одлуки, односно наредби“. *Јас сум поставен да раководам, а тие да работат. Сами да си ја извршуваат својата работа, зашто се и платени. Треба да знаат кој е директор и треба да ме почитуваат. Јас сум директор и јас раководам со фирмата и нема што мене друг да ми кажува. Тој (подредениот), ако си знае за него. Јас овде кажувам.*

Овој стил на водење спречува секаква иницијатива од подредените, доведува до притисок, непријателства и поттикнува меѓусебна нетрпеливост на вработените.

Демократскиот стил на раководење го претпочита и учеството на тимот (групата) во раководењето. Тоа значи дека, за да се изгради правилен став во раководењето, односно за донесувањето на одлуки е потребно да се слушне како мислењето на менаџерот така и мислењето на тимот. Поедноставно кажано демократското раководење претпочита тимско работење. Секој член од тимот, има право да го изнесе своето мислење, сè со цел да придонесе за изградување на правилен, најреален став во одлучувањето односно воопшто во раководењето. Во зависност од изградениот вредносен систем на квалитети на менаџерот, овој стил на раководење може да се сретне во различни форми како што се: авторитарно-демократско, демократско до демократско-слободно раководење. Тоа пред сè, зависи како од менаџерот, така и од организацијата, вработените, дејноста и сл.

Еве некои постапки на менаџерите со ваков стил на раководење:

- Јас како менаџер имам овластувања и одговорности, затоа треба да се трудам истите правилно да ги користам. Знам дека, на моите подредени не им е доволно само да им се каже „изврши ја таа работа (задача)“ туку треба да им се објасни зошто и како таа работа треба да биде извршена, во одредениот рок, што се добива ако се изврши квалитетно, навремено и рационално.

- Поставен сум за менаџер и за тоа сум платен. Покрај другите мои задачи т.е. обврски, имам и обврска да донесувам и соодветни одлуки, во разни ситуации. Знам дека е тешко човек сè да знае. Јас сум свесен дека моите колеги имаат големо искуство и знаење и би било глупаво доколку и нив преку нивните размисли не ги вклучам во одлучувањето. Затоа, кога треба да споведам некоја идеја, ги повикувам на состанок сите оние кои можат да дадат придонес за соодветната проблематика. Откако добро ќе продискутираме, донесуваме најповолна одлука за спроведување на идејата.

- Јас како менаџер т.е. еден од еднаквите меѓу моите колеги, го ценам знаењето на мојот персонал. Всушност, тоа се тие кои извршуваат различни работни задачи и тие најдобро знаат, како можат тоа на најефикасен начин да го направат. Затоа кога јас морам да донесам одлука за некоја работа, ги повикувам на разговор моите колеги ја

образложувам идејата го кажувам моето мислење и ја ставам на дискусија. Така, моите колеги имаат можност да изнесат свое мислење и да дадат свои предлози за најповолно извршување на работата. Јас сум спремен моите размисли за извршување на работата да ги променам согласно укажувањата од моите соработници, сè со цел истата да се изврши најповолно и најефикасно.

- Секој пројавен проблем посакува посебен приод на решавање, па затоа кога некој од нив ќе се појави, барам од моите соработници, колеги да размислат за него и да дадат предлози како би можеле да го решиме. Земајќи ги предвид размислите и дадените предлози на моите колеги, како и моето размислување, донесувам одлука за најефикасно решавање на проблемот.

- Јас како менаџер не одлучувам сам, туку заедно со моите соработници во менаџерскиот тим. Одржувам редовни состаноци и секогаш разговараме за поважните проблеми во работењето. Преку заеднички дискусии, донесувам одлука.

- Кога разгледуваме некој настанат проблем, или треба да преземеме активности за некоја нова работа, се состануваме како тим, во кој сум и јас член, како и сите други. Им реферирам за проблемот или новата активност која треба да ја преземеме и отворам дискусија. При тоа, сите членови од тимот учествуваат во дискусијата и заеднички донесуваме одлука, и сите членови од тимот се чувствуваат одговорни во нејзиното донесување и извршување.

Третиот стил на раководење е „*laissez-faire*“ стилот, т.е. во превод би дошло „оставете слободно секој да постапува“ или „слободно однесување“ односно „секој нека работи што сака“. Овој стил на раководење, се заснова на мислењето дека на личностите треба да им се даде што повеќе слобода во работењето. Но, при тоа, мора да постојат и поодделни ограничувања за кои менаџерот одлучува.

Еве некои постапки на менаџерот при ваквиот стил на раководење:

-Мое е да им објаснам што треба и како да се работи, а потоа им препуштам сами тоа да го направат вработените, и повеќе не им се мешам во нивното работење. Сепак вработените, иако имаат голема слобода во работењето, треба да знаат дека за некои работи јас одлучувам.

Доколку сакаме овие стилови да ги прикажеме сликовито тоа би изгледало вака:

Слика 18. Стили и некои постапки во менаџментот

Користење на менаџерската власт (менаџерскиот авторитет)				
Учество на подредените во процесот на донесување на одлуки				
Авторитарен стил	Демократски стил		„Laissez-faire“	
-менаџерот држи сè во свои раце	-Менаџерот претпочита тимско работење		-слобода во работењето на секој	
Менаџерот донесува одлуки и за нив ги известува подредените, тие се должни да ги извршуваат	Менаџерот објаснува што и како треба да се работи, бара мислење и одлучува	Менаџерот дава идеи и повикува за дискусија, ценејќи знаење, искуство и мислење и на другите и одлучува согласно најповолниот став	Менаџерот и тимот заедно решаваат и одлучуваат за проблемите и активностите	На вработените треба да им се даде слободно да работат ама согласно актите и прописите во организацијата

По изнесувањето на поактуелните менаџерски стилови се поставува прашање кој лидерски стил е најпогоден за сите прилики, за сите организации и за сите луѓе во организацијата. Многу тешко е да се рече дека овој или оној менаџерски стил е најпогоден. Во организациите со над 50 вработени ние претпочитаеме демократски стил на раководење каде менаџерот работи тимски и го преферира знаењето, способноста, искуството и другите квалитети во одлучувањето. Но без разлика на нашето мислење, сепак ќе истакнеме дека применетиот стил на раководење најмногу зависи од следниве фактори:

- Од вредносниот систем на квалитети на менаџерот-лидерот, а со тоа од неговиот омилен стил на менаџмент;
- Од големината на организацијата и системот на работење во неа;
- Од дејноста и видот на работата и на кој начин таа работа се изведува;
- Од вработените т.е. луѓето, што тие мислат како за менаџерските ставови така и за прифаќање на одговорноста;
- Од настанатите (непредвидени) состојбите во организацијата, доколку ги има, пример финансиски тешкотии, лоши меѓучовечки односи, вонредни состојби и сл.

Иако лидерот има некој омилен стил на раководење, не значи дека тој постојано треба да се држи на него, туку може да го промени, доколку оцени дека тој негов стил не

одговара за работата која треба да се изврши или не им одговара на луѓето со кои раководи, или не одговара на големината на самата организација.

Денес во современото работење, кога информациите за состојбите во окружувањето или организацијата, допираат од сите страни, често се спомнува потребата од ефикасен менаџер-лидер.

Наједноставно кажано, ефикасен менаџер е оној менаџер кој постојано се труди да го развива и издигнува вредносниот систем на квалитети, при тоа меѓу другото постапува и на следниов начин:

- Секојдневно, секој момент го користи да стекне сè поголемо знаење од сите области, а особено од менаџментот и лидерството,

- Целосно се зазема за решавање на секоја задача што е во негова надлежност;

- Учи, односно стекнува знаење кое му е потребно за успешно извршување на соодветната задача;

- Работи тимски;

- Детално ги запознава соработниците за поединостите на работењето и со нивната можност за целосно, несебично вклучување во работењето;

- Пренесува овластување за донесување на одлуки и преземање на одговорност на други за соодветни состојби;

- Несебично се залага и за разрешување на проблемите на други, сè со цел да придонесе за ефикасно работење на организацијата;

- Секогаш е реален, отворен и праведен;

- Достоен е за својата професија;

- Поседува достоинство и чест;

- Благо критикува, укажува на постапките, пофалува и наградува;

- Прифаќа критика и секогаш се стреми да се поправи во своето однесување, доколку погрешил со некои постапки;

- Секогаш е спремен да им помогне на другите, но преку нивно залагање и подобрување на знаењето;

- Избегнува самофалби;

- Секогаш делува како способен и снаодлив човек, полн со енергија и љубов кон професијата, работата, вработените и се залага за доброто на сите;

- Донесува одлуки и има чувство на одговорност и самоодговорност;

- Знае како треба да се раководи;

- Ја цени слободата на личноста;

- Свесен е дека поединците го чинат тимот или организацијата;

- Претпочита реалност, добронамерност и работа, итн.

Денес секоја организација треба да се стреми кон остварување на долгорочните цели на организацијата, преку градење на ефикасни лидери, каде во прв план доаѓаат до израз нивните квалитети на реалност, отвореност, прагматичност, акрибичност, знаење и способност.

*Моќта како способност на лидерот да влијае на другите луѓе за остварување на заедничките цели на организацијата*

Лидерството претставува процес на привлекување, односно следење на другите или остварување на влијание над другите луѓе. Во овој поглед лидерството го разгледуваме од два аспекти и тоа: од аспект на поведување на другите луѓе и од аспект на водење на другите луѓе.

Зборувајќи за аспектот на поведување на другите луѓе, мислиме на она водење на луѓето, кои го следат својот водач (лидер), заради неговата способност, знаење, умевање, честитост, реалност, отвореност, делотворност, како и ред други квалитети кои ги поседува тој и кој со сето тоа, придонесува за успешно работење на фирмата, за задоволството на вработените и преку квалитетните производи за задоволството на купувачите. Значи во овој аспект на лидерство, менаџерот-лидер се јавува како пример односно идеал на вработените. Тој ги води луѓето без никаква присилба туку преку своите квалитетни особини. Во ваквите случаи луѓето не чувствуваат никаков страв, туку чувствуваат срам т.е. се чувствуваат непријатно доколку погрешат или не ги извршат правилно своите задачи. Во таква фирма постои меѓусебна љубов, почит, разбирање, работливост и голема осознаеност. Секој човек многу добро сам си се познава, си ги знае своите слабости, способности, можности и опасности. Секој човек е многу отворен, реален, честит, работлив. Ова водство (поведување) го нарекуваме водство со љубов. Сепак, свесни сме дека на овој степен на развој на свеста многу тешко е да се најде организација со вакво водство и со соодветен персонал кој е достоин за вакво работење. Затоа, во практиката водството е во симбиоза со моќта на лидерот. Затоа во тој поглед, често лидерството се сфаќа како процес на остварување на влијанието над другите луѓе, со поседување на моќ, всушност тоа е нашиот втор аспект на лидерството.

Роузмери Томсон истакнува дека, два важни фактори влијаат на менаџерот колку тој ќе биде делотворен во улогата на лидер и тоа: видот и големината на моќта која таа личност ја поседува. Некој со многу мала моќ или овластување ќе му биде многу тешко да се здобие со почитување од личностите ако се однесува автократски. Самата употреба на зборовите „моќ или овластување“, ни кажува дека се работи за две работи.

*Моќ е способност* една личност да влијае на други луѓе. Во организациите постојат повеќе видови на моќ. *Овластувањата* се право да се користи моќта - таа ја официјализира нејзината употреба. Моќта може да се стекне со тоа што имате власт над средствата кои на другите луѓе им се потребни или кои тие ги сакаат - пари, материјал, знаење итн. - или што имате добри односи со другите луѓе. *Уценувачите* на пример, имаат моќ над своите жртви, но не и власт - тие имаат право да бидат уценувачи<sup>59</sup>.

Овластувањата на лидерот да ја применува моќта, доаѓа од неговиот авторитет што го има во својата организација. Значи, самиот авторитет на менаџерот во организацијата, неговата положба, функција и улога, му го дава формално (сужбено) право да врши влијание врз подредените (вработените). Моќта е способност, снага, сила на менаџерот (лидерот) да врши влијание на другите или да го наметнува своето влијание на другите. Ова не значи дека моќта и авторитетот мораат да се поклопуваат.

Суштината на моќта може да се сфати, доколку под тоа се подразбере способност односно (за нас поприфатливо е да кажеме) сила, на менаџерот (лидерот) да влијае врз другите, да може да ја совладува нивната резистентност (отпорност), и да ги мобилизира

---

<sup>59</sup> Thomson, R., People Management, 1998, IP CLIU, Beograd, 2000, 15.

во активност за постигнување на саканата цел. Во таа насока, авторитетот дава право да се примени и моќ, при што и тој се оформува со легализација на моќта<sup>60</sup>.

Иако во практиката се сретнуваат разни видови извори на моќ, сепак ние ќе истакнеме некои од нив:

- Положба;
- Овластување;
- Средства;
- Социјалната (општествената) положба;
- Информираност;
- Наградување;
- Присилата (казнувањето);
- Стручност;
- Знаење;
- Личност.

Често пати моќта на менаџерот (лидерот) се поистоветува со неговата положба. Но, тоа во целост не смее така да се сфати. *Положбата* која ја зазема менаџерот во организацијата, е еден извор на моќ. Покрај неа менаџерот може да ги користи и другите извори на моќ, кои погоре ги спомнавме. Соодветната положба на менаџерот му дава соодветна моќ. Таа моќ значи, согласно положбата да се има власт да се направат одредени нешта, како што се одредување и организирање на работата на групата, вработените, одредување на планот на приходите и расходите, одлучување за патувања, состаноци, користење на годишен одмор, дополнителни работни активности и сл.

Моќта која произлегува од *овластувањето*, всушност тоа е онаа моќ која е поверена врз основа на овластување од соодветниот орган или менаџер од повисок ранг, да се изврши одредена задача, наредба или слично.

Изворот на моќ која произлегува од *управувањето со средствата*, подразбира да имаш право за контрола на средствата (машините, парите, набавките, продажбата и сл.) и луѓето кои ги користат тие средства. Всушност, тука менаџерот што одлучува за користење на тие средства има право и да го контролира нивното користење.

Има моќ што произлегува од социјалната (општествената) положба на личноста во средината и се заснова врз фактичкиот авторитет, познанството, пријателството или принципот „интерес за интерес“, или врз други принципи. Или поедноставно кажано, често се слуша како некој ќе рече, тој менаџер има голем авторитет кај голем број на фактори, или некој друг за друг менаџер ќе рече, тој менаџер е голем пријател со многу влијателни луѓе итн. Не ретко при недефинирана сопственост на капиталот, а особено во општествените и јавните претпријатија некој ќе рече, не фаќајте работа со тој и тој менаџер, тој има моќ, го „крепат“ многу луѓе, ги поткупува со „туѓи“ пари и привилегии. Во овој случај моќта често се злоупотребува, и се користи за стекнување на сопствена кариера или подобрување на сопствените услови на живот. Користењето на моќта за лични интереси, а при тоа не водејќи сметка за другите, не е за оправдување.

Друг извор на моќ е оној кој се користи врз основа на можноста за пристап до одредени *информации* и користење на тие информации. Се вели кој располага со доволен број на информации, тој повеќе знае за иднината и тој има и моќ полесно да завладее со состојбите.

---

<sup>60</sup> Pfeffer, J., Power in Organization, Pitman publishing, Inc., Lkondon, 1981

Менаџерот има право да *наградува*, или да казнува. Со тоа тој е моќен да дава награди, да унапредува, да го зголемува личниот доход, да дава парични награди, привилегии или други подобности. Често луѓето остануваат лојални и на неспособните менаџери само да ја користат нивната моќ.

Исто така менаџерот согласно својата положба може да врши присила или поедноставно кажано да издава наредба за извршување на некои задачи. Присилата (принудата) денес е ретка. Пожелно е да се даде навестување дека ќе се примени казна ако нешто не се направи или ако одредена работа не е навреме извршена, а потоа да се изврши санкционирање доколку намерно не е извршена работата. Додека намерната пресија (притисок, присилување, принудување) или намерното казнување или преместување од повисоко работно место на пониско работно место на способни кадри или пак истерување од работа на способни кадри од кои се плаши преку нивната способност да не им биде загрознена неговата положба, не само што е тежок прекршок на овластувањата на менаџерот, за којшто заслужува тешка казна туку тоа е нечовечна и несовесна постапка за еден човек.

*Знаењето* е добар извор на моќ. Тоа е правилен извор на моќ. Кој знае тој има и моќ со своето знаење т.е. способност да влијае врз другите. Знаење на знаење, тоа е мотото на денешниот, а уште повеќе на утрешниот ден. За да бидеш добар менаџер-лидер, мора да имаш знаење од областа на *менаџментот*, да имаш општи познавања т.е. знаења од многу други области: филозофија, психологија, логика, социологија, економија, право, стручно знаење од областа на дејноста на организацијата кое се јавува и како посебен извор на моќ.

Моќта којашто произлегува од *стручноста* е всушност онаа моќ која се заснова врз стручната оспособеност на менаџерот од струката (дејноста) на организацијата која е особено важна за менаџерите од прва линија и менаџерите од средно ниво и стручноста т.е. професионализмот на врвните менаџери од областа на менаџментот. Моќта заснована на стручноста во организацијата, најчесто произлегува од техничките (производните или услужните) знаења и знаењето за процесот на производство (знаење за тоа како работите се извршуваат). Всушност врвниот менаџер не мора во почетокот да располага со големи стручни знаења од дејноста, но сепак мора да се труди и нив на прикладен начин брзо да ги совлада. Затоа тој во својот тим мора да има стручњаци од сите области.

Моќта на личноста произлегува од самата *личност* од нејзиниот изграден вредносен систем на квалитети и се користи во текот на извршувањето на функциите и улогите во менаџментот.

### *Користење на моќта за пречки во работењето*

Моќта како способност на една личност да делува на друга личност може да се користи и преку негативно делување за спречување да се извршат некои активности или нешта, да се одложат работите, создавање застои во работата или криење на информации и сл., доколку тоа е од интерес на организацијата, без загрозување на интегритетот на личностите. При користењето на овај вид на моќ треба да се настапува многу внимателно и да се води сметка исходот од тоа да биде во најдобар интерес на другите луѓе и сопствената организација. Пример да се одложи пуштањето на новата серија на производи се додека истите добро не се испитаат. Може да не се објавуваат целосни информации додека работата не се изврши целосно итн.

## 4.7. Мотивирање

Иако мотивирањето е дел од функцијата раководење и многу автори тука го сврстуваат, сепак заради неговото широко значење што го има не само во организациониот систем (организацијата, претпријатието и сл.), туку и надвор од него т.е. во семејството, средината, другарството и сл., ние ќе и посветиме посебно внимание, третирајќи го како елемент на менаџментот односно функција на лидерот.

Лидерот мора да знае дека ефикасноста и ефективноста на вработените во остварувањето на заедничките цели во организациониот систем е во неразделна спега и право пропорционална со нивното задоволство при работењето, мотивираноста и приврзаноста кон работата. Со други зборови кажано, парите т.е. платата не е траен и единствен мотиватор, туку тука доаѓаат и други многубројни мотиватори и фактори кои ја поттикнуваат и ја чинат ефикасноста и ефективноста на вработените во остварувањето на заедничката цел/и на организацијата, како што се задоволството на работа, наградувањето и приврзаноста на вработените.

Без оглед што во зборот мотивација се инкорпорираат и мотиваторите (мотивите) како што се задоволство и приврзаност, сепак меѓу мотивацијата, задоволството на работа и приврзаноста се јавуваат и некои танки разлики, па затоа ќе се обидиме да истакниме некои од нив.

### 4.7.1. Мотивација

Движечките сили што предизвикуваат активност, што ја насочуваат и што управуваат со неа, со општ назив се нарекуваат *мотиви*. Значи, мотивите се причина за иницирање на одредено однесување т.е. активност.

Взаемното делување на комплекс од повеќе (или сите) мотиви во конкретната ситуација ја чини *мотивацијата*. Мотивацијата, всушност е процес на раздвижување на активноста на човекот т.е. насочување на неговата активност заради постигнување на одредени цели.)

Мотивите кај човекот можат да бидат доста разновидни. Но, без оглед на нивната разновидност, согласно нивното временско делување и нивното влијание врз унапредувањето на квалитетот на работењето, истите можат да се поделат на две групи и тоа: внатрешни (долгорочни) мотиви: чувство на задоволство во работењето, добро извршена работа, задоволство за остварениот успех и надворешни (краткорочни) мотиви: плата, наградување, унапредување, привилегии, заплашување со казни или страв од казни.

Иако понекогаш се јавува и засебно делување на пооделни групи на мотиви, што се изразува како причина за иницирање на одредено однесување на личноста, сепак истите мораат да се набљудуваат преку нивното взаемно дејство, комплексност, во конкретната ситуација што ја изразува мотивацијата на личноста. „Добро мотивирана личност има јасно одредени цели и презема акции од кои очекува дека ќе ја доведат до остварување на тие цели“<sup>61</sup>.

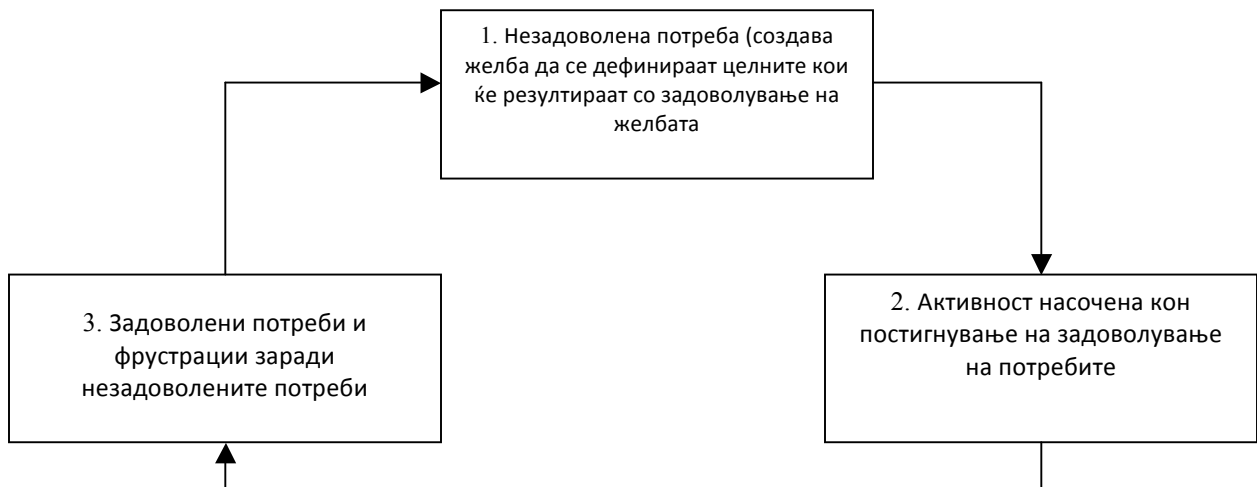
---

<sup>61</sup> Armstrong M., A Handbook of Personnel Management Practice, 4 th end, (Kogan Page, London, 1992).

Поимот мотивација доаѓа од латинскиот збор „мовере“ што подразбира поместување. На нивоа на поединците мотивацијата подразбира желба на поединецот да вложи напор во активностите со кои што ги исполнува незадоволените потреби. Во работен смисол мотивацијата подразбира способност на зголемување желбата на работникот одговорно и ангажирано да даде придонес кон организациските цели. Во најширок менаџерски смисол мотивацијата е способност за преземање на акции со кои што се исполнуваат незадоволените потреби. Работниците кои што се мотивирани за работа најчесто се енергични, возбудени и отворени за можноста за извршување на работа и над очекуваните граници. Сон на секој менаџер или претприемач е да има работници кои што се полни со енергија, со позитивни ставови спрема работата, предани, склони да работат и прекувремено ако тоа работата го бара од нив. Но како да се дојде до такви работници? Дали можат да се изберат или се ствараат во претпријатието? Како да се задржат? Како да се одржи еднаков степен на нивната преданост, напор, ангажираност на работа? Точон заради овие прашања важно е да се знае што и зошто е важно менаџерите да се занимаваат со мотивација и мотивирачките теории.

- Мотивацијата опфаќа низа на сили кои што го насочуваат и одредуваат однесувањето на човекот. Овие сили се под влијание на многу интерни и екстерни фактори, кои што иницираат, одредуваат, ја одржуваат содржината, насоката, интензитетот и траењето на одредениот образец на однесување.
- Мотивирањето како менаџерска функција подразбира способност на менаџментот да ја разбури, насочи, зајакнува и одржува високо свеста за ентузијазам за организациските работи и цели, меѓу кои и вработените во претпријатијата. Со правилно мотивирање можно е да се унапредат перформансите и квалитетот на работата.

Слика 19. Мотивирачки процес



Мотивацијата е процес поттикнат со воочување на потребите. После идентификација на желбите, луѓето бараат задоволување на потребите и пробуваат да преземат акции кои што ќе резултираат со задоволување на потребите. Ако тие акции се успешни потребата ќе биде помалку силна; помала ќе биде покренувачката сила на однесувањето на човекот. Ако акциите не се успешни потребата расте и прави поголем притисок на начините на

однесување, преземајќи сè поголемо внимание во свеста на човекот, присилувајќи го нешто да преземе во врска со таа потреба.

Мотивацијата е најдетално истражувана тема на менаџментот, постојат многубројни теории поврзани за мотивацијата, но во продолжение ќе бидат објаснети и спомнати само некои кои што се занимаваат со темелните потреби кои што произлегуваат од работните односи на работникот и работодавачот, или предприемачот.

Слика 20. Општ модел на интеракција на мотивирачките фактори



Спрема некои сфаќања мотивацијата односно однесувањето на човекот е одредено со индивидуални карактеристики; за други услови на потесната или пошироката околина кои што можат да бидат стимулативни или демотивирачки. Исходот од многубројните извори на влијанија на однесувањето резултира со сфаќањето дека човековото однесување е доста сложено. Но, менаџерите и претприемачите од познавањето на сложениот однос на силата која што го оформува човековото однесување можат да извлечат одредени поуки и да ги применат таквите знаења на поефективно управување со претпријатието.

#### 4.7.1.1. Задоволството во работењето

Задоволството како збор се јавува не само како фактор на надворешната и внатрешната мотивација, туку и како сигнал на сакана (привлечна) работа, сигнал за состојбите на меѓучовечки односи, добар менаџмент, лидер и сл.

Погледнувајќи го, задоволството, од аспект на надворешната мотивација ќе истакнеме дека тоа се јавува како задоволување на човековите потреби преку заработката т.е платата. Во овој поглед, земаме само еден пример, дека човекот се апстрахира од другите задоволства (неговиот третман во организацијата, меѓучовечките односи и сл.), важна му е платата, за да ги задоволи основните потреби: храна, облека, засолниште и др.

Доколку зборот задоволство го погледниме од аспект на внатрешната мотивација ќе видиме дека тоа се манифестира преку чувството на задоволство на човекот од неговиот

третман од страна на претпоставениот, колегите, вработените, потоа задоволството од привлечноста на работата, самостојноста во работата, постигнатиот успех од работењето и сл.

Значи употребата на зборот „задоволство на работа“, вклучува не само задоволување на потребите, туку и други фактори како што се добрите услови на работа, добрите меѓучовечки односи, задоволство во соработката, задоволство кон соработниците, задоволство кога работата е извршена, задоволство што вложениот труд е ценет, задоволство што вработените се вреднуваат по: вредност, способност, знаење и сл.

#### 4.7.1.2. Приврзаност

Приврзаноста кон работата, работното место, организацијата или групата може да се јави како појак фактор од мотивацијата или задоволството. Всушност приврзаноста не означува ништо друго туку прифаќање на целите, вредностите, погледите или слепо верување кон некого (некои) и сл. Оттаму приврзаноста може да се јави во два силно диференцирани аспекти и тоа: доблесна приврзаност и слепа приврзаност.

Доблесната (отворената, реалната, честитата, достоинствената, храбрата) приврзаност е онаа приврзаност што се јавува кон она што се сака, што се цени, што значи нешто, што предизвикува чувство на блискост, воодушевување, достоинственост, благосостојба. Еве неколку конкретни примери:

-Верување во организацијата (претпријатието) и нејзино прифаќање и прифаќање на нејзините цели и вредности.

-Желбата да се биде дел од неа односно нејзин активен чел.

-Оддаденост кон остварување на целите на организацијата, дури и по цена на жртвовање на слободното време, дел од годишните одмори и сл.

-Храбро соочување со проблемите и покажување на „борбеност“ т.е. ангажираност, работливост, реална вербалност и разумност во остварувањето на целите на организација кои се насочени кон благосостојба на сопствениците и/или партиципиентите во сопственоста на претпријатието, за благосостојба на вработените и благосостојба на општеството, итн.

Кога зборуваме за доброто на сопствениците и/или партиципиентите во сопственоста на претпријатието, за доброто на вработените и доброто на општеството, не мислиме само на остварување на максимален профит, награда (плата) или исполнување на големи давачки кон државата, туку мислиме и на градење односно издигнување на вредносниот систем на квалитети на луѓето било да се тие сопственици, вработените или останатите луѓе, уште мислиме на нашата иднина, иднината на многу идни генерации преку заштитата на човековата околина, заштитата на земјата и вселената, резпект и заштитата кон природата, водата, воздухот, светлината, резпектот кон луѓето, кон нивните души и срца. Тогаш со право мислиме дека е тоа доблесна приврзаност.

Сигурно дека покрај овие дадени примери, постојат и многу други примери кои на еден или друг начин ја истакнуваат доблесната приврзаноста кон организацијата, т.е. онаа приврзаност која нè насочува кон благосостојба на луѓето, благосостојба кон иднината.

Зборувајќи, пред сè за доблесната приврзаност, ќе истакниме дека таа би се засновала врз следниве принципи:

- Чувство да се припаѓа на организацијата;
- Доверба кон лидерот и менаџерскиот тим;
- Љубов кон работното место;
- Љубовство на задоволство од остварените резултати.

Да се *припаѓа* во една организација значи да се чувствуваш како дел од неа, да се прифатат нејзините вредности, да се верува во неа, во нејзината мисија и визија. Чувството на припадност, уште значи трудољубивост, работливост, неуморност, грижа за остварување на нејзините цели, грижа за нејзиниот напредок, грижа за капиталот, вработените, колегите и општеството и верување и заложба за благосостојба на човештвото.

Припадноста кон организацијата се изразува и преку чувството да се претставува клучен дел од организацијата, дека својот придонес било да е преку работење или преку учеството во решавањето на проблемите, укажувањето или одлучувањето е од големо значење за успехот на организацијата.

Приврзаноста кон организацијата често се поврзува и *преку довербата кон лидерот* (и менаџерскиот тим). Личниот пример на лидерот, изразен преку неговиот изграден вредносен систем, многу луѓе го имаат пред себе како идеал и се стремат да одат по нивните стапки. Довербата кон управувањето, почитта кон лидерот односно неговиот стил на раководење, неговите постапки, однесувања, неговите зборови и дела, често упатуваат кон следење на водачот, мотивирање на чувството на приврзаност и припадност кон организацијата со која раководи лидер кој по секоја цена се грижи за општа благосостојба.

Приврзаноста кон организацијата ја прави и љубовта кон работното место, љубовта кон работата и љубовта кон создавањето (творењето) на сакани дела. Доколку повеќе се сака својата работа, своето работно место, дотолку повеќе не заостануваат резултатите од работењето, дотолку повеќе се сака организацијата и се станува што поголем приврзаник.

Исто така приврзаноста кон организацијата ја побудува *и чувството од задоволство кон остварените резултати* во работењето. Колку човекот повеќе ја сака работата, колку повеќе е самостоен, самоиницијативен и одговорен, толку повеќе тој е поработлив, покреативен, поинвестивен и поделотворен, толку повеќе е приврзан кон својата организација, кон своето творештво. Тука приврзаноста кон организацијата се јавува како резултат на чувството дека оваа организација овозможува до израз да дојде самостојноста, инвентивноста, креативноста, творештвото во интерес на заедничките цели и за општа добросостојба на човештвото.

Голем е бројот на факторите што предизвикуваат приврзаност кон организацијата, коишто развиваат чувство на неразделен дел од неа, чувство на придонес и заложба за нејзина и општа добросостојба. Не можејќи да ги истакниме сите, ќе наведеме само дел од стратегијата на приврзаност, преку прилог.

Гледано од аспект на мотивацијата, ќе истакниме дека приврзаноста кон организацијата, претставува доста позитивен ефект во мотивирањето на вработените во остварувањето на целта на организацијата. За да се поттикне и развие чувство на приврзаност кон организацијата, потребно е залагање, упорност, знаење и умевање. Лесно е да се развие чувство на приврзаност кај вработените во организација каде што има изградено систем на вредности, на квалитети во работењето, каде што информираноста е на високо ниво, каде што комуникацијата е непосредна, отворена, реална, целосна и добронамерна, но тешко е да се развие приврзаност и да се подигне чувството на задоволство во работењето и подобри мотивацијата кај вработените во организација каде

шт постои автократски систем на управување, неправилна и злонамерна контрола, пресија и разни методи за одржување на власт на раководниот кадар. Во такви случаи, најпрво мора да се води грижа да се задоволат некои услови во организацијата како што се:

-Обезбедување на лидерство, односно поставување (избор) на лидер со изграден вредносен систем на квалитети со посебно истакната љубов кон положбата и улогата на лидер, со особено познавање и знаење на менаџментот, дејноста и др. општи знаења, со умеење, способност, работливост и доблесност.

-Свесност на менаџерот-лидерот за вложување на дополнителни напори за развивање на чувството за приврзаност кон организацијата.

-Оспособување, односно обучување на потесниот менаџерски тим од областа на менаџментот.

-Поцелосно информирање за состојбите и развивање на добра комуникација и присна меѓусебна соработка.

-Развивање на нови знаење од областа на структурата и менаџментот кај сите вработени.

-Храбро и достоинствено соочување со настанатите проблеми и неизвесности.

-Развивање (отстранување) на отпорите против напредните и доблесните промени.

-Развивање чувство на самоодговорност и прифаќање на поголем терет на лидерот и неговиот менаџерски тим за спроведување на зацртаните цели.

-Подобрување на условите за работа и по можност зголемување на платата.

-Градење на систем за квалитет - согласно ИСО стандардите.

-Развивање чувство за самоконтрола и контрола во работењето.

-Развивање чувство за тимско работење и учество во одлучувањето и сл.

Развивањето чувството на приврзаност кон работењето засновано на доблесни принципи, не е само од интерес на организацијата туку од општ интерес и благосостојба на човекот.

Другиот вид на приврзаност е *слепата* приврзаност. Всушност слепата приврзаност претставува слепо прифаќање на нечии цели, постапки, интереси се заради остварување на својата цел, било таа да е минимална (пр. платата) или да е голема (пр. плата плус други награди, хонорари, привилегии и сл.). Слепата приврзаност значи и верување на другиот иако добро не го познаваш, негово поддржување и сл. Слепа приврзаност уште значи и недоволна будност, недоволно познавање на состојбите, недоволна информираност и сл. Слепа приврзаност значи служење на другиот заради „долговите“ или концесиите кон другиот. Слепа приврзаност значи чувствување на недоволна самостојност, сопствена слабост на поединецот и сл. Еве неколку примери за слепа приврзаност:

-Верување во моќта на лидерот и слепо следење и поддржување на истиот во сите негови постапки, иако се лукави и недобронамерни, туку се засноваат на одредената негова положба, моќ и влијание.

-Спремност сè да се направи само да остане организацијата таква каква што е, иако се служи со валкани игри, а со тоа и приврзаните да си ги остваруваат своите цели.

-Желба да се доминира или да се има привилегии, упорно докажувајќи дека сè што се работи е за благосостојбата во организацијата. При вакви случаи или самите приврзаници се лажат во сопствените лаги или пак намерно имаат голема слобода правејќи ги другите „неспособни“ или „плашливи“.

Во согласно со нашите истражувања коишто ги извршивме во услови на транзиција, и тоа во претпријатија каде што се уште не беше целосно дефинирана сопственоста и се третираше се уште како општествена, потоа во ситно акционерски претпријатија, како и во

јавни претпријатија и институции, коишто претежно успешно работеа, забележавме неколку аспекти врз кои се применуваше валканата (нечесната, несовесната и лошо - последичната) приврзаност.

Прво, меѓу вработените, насилно се наметнуваа многу лукави лидери, коишто претходно ги проучуваа луѓето т.е. кадрите, и ги одбираа оние кои можат да ги придржуваат и станат нивни соработници и следбеници. Претежно тоа беа лица (кадри или други вработени), недоволно осознаени, недоволно храбри јавно да ги искажат своите проблеми, недоволно способни сами да се изборат за својата положба, лица кои се чувствуваа инфериорни, а во нив горела желбата да бидат на повисока положба, самобендисани, самонатценети, лица од интерес, желни да владеат или лица што чувствуваа некое незадоволство од раководството што се уште е на власт и сл. всушност тоа се лица коишто самостојно се плашат да истапат.

Второ, насилните лидери се служат со разработена стратегија за разговор со „незадоволниците“ од раководството што е на власт, а сакат да го турнат. При разговорот применуваат многу вешта и лукава игра. Најпрво ја критикуваат управата т.е. раководството наведувајќи ги нивните реални грешки и додавајќи му и измислувајќи уште потешки неправилности. Потоа се жалат за својата положба, кажувајќи како биле запоставени, омаловажени, држани под пресија и сл., а можеле многу да придонесат за организацијата. За поуспешно да го изведат придобивањето на дел од кадрите и други лица, им велат дека и со нив лошо постапувале, лошо мислеле и зборувале и не ги консултирале за многу работи иако тие со нивното знаење и способност можеле да придонесат. На крајот разработената стратегија за разговор и придобивање ја завршуваат со ветувањето дека доколку, тоа лице дојде на власт, поинаку ќе постапува, ќе ги има сите нив за соработници и дека многу подобро ќе работи организацијата (претпријатието). Додека пак на малку повлијателните кадри им ветуваат и раководни места.

Трето, насилниот лидери и веќе нивните приврзаници, охрабрани од оформената група на соработници-истомосленици, меѓу вработените почнуваат прикриено да ги критикуваат моменталните раководители, да шираат разни гласини за нечесно работење и да протежираат информации дека моменталното раководство мора да се смени и да дојде на положба (власт) друг менаџер којшто подобро ќе работи како на пр. тој и тој т.е. нивниот лидер.

Четврто, наметнатиот лидер самостојно или со 1 или 2 од групата незадоволни кадри многу лукаво и нечесно настапуваат надвор од организацијата, кај влијателните лица за назначување на менаџер и тоа најпрво преку анонимни писма т.е. поплаки од моменталното раководство, па со директни писма или директен настап. Доколку директно настапува насилниот лидер, за да биде поубедителен често со себе носи свој соработник еден или двајца, да ги потврдуваат неговите зборови (критизерство) и да додаваат уште по некој тежок збор за нивните менаџери, итн.

Петто, откако ќе успеат да ја преземат власта т.е. насилниот (лукавиот) лидер да остане, менаџер на фирмата веднаш формира свој менаџерски тим во организацијата, претежно од многу неспособни, а желни за власт луѓе. Исто така, околу себе собира свои приврзаници, претежно кадри што имаат свои интереси (материјални примања, привилегии или патат од комплекс да бидат во „главните“ во организацијата и сл.). Тука се и дел од вработените коишто се одликуваат со слични карактеристики како него и неговите соработници и кои не се многу работливи, знајни, способни, не се познаваат

самите себе си, но во себе чувствуваат некоја љубомора кон оние кои напредуваат со труд, работа, знаење и способност.

Шесто, менаџерот (насилниот лидер) и менаџерскиот тим се трудат, со сите можни средства да ја одржат преземената власт (положба). Најпрвин истовремено преземаат две суштествено спротивни мерки по својата природа, од кои едната е санкции, заплашување, пресија и други застрашувачки мерки, за секој еден, освен блиските-лојални-полтрони-соработници, а другата е обезбедување навремена плата и други примања (хранарина, регрес за одмор, како храна - пример брашно, шеќер, масло за јадење и др.). Како застрашувачки мерки ги преземаат следниве казни: бркање од работа за „грешниците“ т.е. некои менаџери од претходното раководство, пресија и казнување на други претходни раководители, сменување од раководни места и поставување на свои блиски соработници, воведување строга дисциплина во организацијата, воведување на систем на доушници-кодоши и сл. Истовремено, од друга страна толку многу се растрчуваат што на секој можен начин, се трудат и обезбедуваат навремена плата, исплаќаат хранарина, регрес за годишен одмор, дневници, разни хонорари, потоа се трудат да поделат екстра храна: брашно, шеќер, масло за јадење и слично, и при тоа шират дискретни фалби односно многу лукаво се величаат дека од кога тие пристапиле на власт постигнале успех, сè се одвива добро и задоволително. Ако реално се погледне во нивното работење ќе се види дека навистина обезбедуваат средства (плата и други давачки), ќе се забележи дека има големо раздвижување, енергичност и растрчување на лидерот и неговите соработници, ќе се забележи дека на жиро сметката постојано има парични средства односно дека побарувањата се наплаќаат навреме, дека реализацијата на основниот производ малку се зголемила и дека поголема е посетата на деловните партнери во фирмата. Но кога тоа подлабоко ќе се анализира ќе се утврди дека насилниот менаџер со својот менаџерски тим, води краткорочна стратегија, живее ден за ден, односно ги користи подобностите коишто со својата долгорочна стратегија му ги оставиле претходниците. Така на пример, побарувањата, како старите така и новите, редовно се наплаќаат заради дадениот дисконт на должниците или компензирање со производи (стока) по повисоки цени, а организацијата ги продава по пониска цена итн. Редовно се дава плата, хранарина и други давачки, хонорари, патни дневни и сл. заради мир во куќата, подигнување на авторитетот на насилниот лидер, а уште повеќе и заради материјалниот интерес на насилниот лидер и неговите соработници. Тоа може лесно да се види од нивните хонорари, патни дневници, и други привилегии - користење на службени автомобили, и сè што може да се користи и тоа многу лукаво го поткрепуваат со одлуки од Управниот одбор (Советот) или со одлуки на други органи составени од свои луѓе. Од колачот за делење најмногу добиваат приврзаниците на лидерот и неговиот тим.

Всушност „валканата“ приврзаност особено се заснова врз слепа послушност заради интерес и многу помалку заради недоволна информираност т.е. незнаење на некои вработени. Односно насилниот лидер и неговите соработници прават сè да ја задржат својата положба, врз основа на врбување, односно привилегирање на секој оној што е со нив.

Едноставен, но многу „привлечен“, е бројот на условите коишто предизвикуваат слепа приврзаност кон насилниот, кои развиваат чувство да се биде приврзан за насилниот лидер, како што е материјалниот интерес, привилегиите, како и други подобности додека си му лојален. Не можејќи сите да ги истакнеме ќе наведеме само дел од нив.

-Лукаво заведување, преку критика на претходниците величање на личноста и ветување дека за нивната работа (т.е. „лојалност“) ќе добијат награда.

-Лукава игра на насилниот лидер со вложување на додатни напори за развивање на чувството за приврзаност кон него и неговиот тим.

-Овозможување на „обука“, усовршување, службени патишта и други привилегии на приврзаниците.

-Делумно информирање за состојбите и развивање на систем на меѓусебна нетрпеливост на вработените во организацијата а „големо“ пријателство и блискост помеѓу неговите соработници (блиски и подалечни).. Често насилниот лидер управува со нивните постапки велејќи им на неговите соработници да се дружат, меѓусебно да соработуваат и да си помагаат. Сè делат меѓу себе: пари, службени коли, патувања, усовршувања и сл. Пример ако има проекти задачи т.е. водење на хонорирани проекти, ќе се забележи дека во секој проектен тим се истите лица.

-Развивање на нови и нови стратегии за придобивање на приврзаници, од вработените, дури и преку минимални привилегии. Еден пример за врбување на кој и да било вработен е да му даде службена кола да го однесе своето дете на школување до некој град и да му даде дури и дневница.

-Безобзирно, злонамерно и несовесно постапување кон некого што погрешил, а не е приврзаник на насилниот лидер.

-Развивање на отпори и напади кон оние што сакат да внесат напредни и доблесни промени.

-Развивање чувство на беспомошност, неможност, и малкуверност кон вработените коишто не се нивни приврзаници.

-Градење, доградување и реновирање во организацијата, преку користење на донации или кредити и минимално сопствено учество, сè со цел да се предизвика чувство кај вработените и надворешните лица за вреден, способен лидер.

-Организирање на „советувања“ или други собири со деловните партнери и „фалење“ со своите „успеси“ со цел подигнување на својот авторитет.

-Развивање строг систем на контрола во работењето, а особено кон оние кои не се негови приврзаници.

-Примена на делумно, но многу лукаво информирање, особено потенцирање на успех или други активности, итн.

Слепата поврзаност е многу опасна работа не само лично, туку и за другите. Во секој случај треба навремено да биде спречена, бидејќи колку подолго се применува толку потешко се одразува врз многу луѓе.

Општо гледано, човекот треба да биде свесен за своите постапки, слободен, самостоен, односно да се одликува со изграден вредносен систем на квалитети и со особена љубов и доблесна приврзаност кон организацијата, како и секогаш да настојува и се труди да работи за нејзина благосостојба и општо добро за човештвото.

### 4.7.1.3. Мотиви и работење

За да се вршат некои активности мора да постојат внатрешни побуди и некои надворешни поттикнувања.

Сè она што доведува до активност, што ја насочува и што го одредува нејзиниот интензитет и траење, се нарекува мотивација. Потребите на човекот претставуваат внатрешни побуди на активност, а целите надворешни поттикнувања. Мотивите и целите се во взаемен однос. Мотивот овозможува подобро да се воочи целта, а целта влијае на мотивот, бидејќи ја зголемува и засилува мотивациската енергија. Мотивите секогаш се комплексни резултати од био-физиолошки, психолошки и социјални фактори.)<sup>75</sup>

Мотивите за работа можат да бидат доста разновидни и варираат од еден до друг работник. Заеднички мотив за сите работници, по правило, е висината на примањата (платата), заинтересираноста за работа, можноста за напредување, степенот за самостојност при извршување на работата, можноста за лична афирмација и сл.

Со оглед на разноликоста на мотивите, истите можат да се поделат на економски и некономски.

Под економски мотиви се подразбираат оние мотиви кои ја одразуваат личната и социјалната сигурност преку соодветната плата, решавањето на станбеното и други прашања за личната и социјалната сигурност на работниците.

Во некономски мотиви обично се вбројуваат: заинтересираноста за работа, напредувањето во структурата и кариерата, организацијата на работењето и работните услови, меѓучовечките односи, работната атмосфера, културата на работниот амбиент, условите за доаѓање и заминување од работа, организираното користење на слободното време, безбедноста и заштитата на работата и слично.

Како примарни мотиви за работа ги сметаме економските мотиви бидејќи тие се насочени кон одржувањето на животот.

Економската мотивација за работа е најсилна во случаите кога е загромена животната егзистенција на работникот. Меѓутоа, кога работникот ќе обезбеди доволно средства за минимална егзистенција, економската мотивација за работа слабеа, а сè повеќе се појавуваат некономските мотиви.

Еден од најзначајните мотиви се смета мотивот - заинтересираноста за работа. Работникот, кој што работата ја чувствува како принуда, своите способности повеќе ги ангажира на тоа како да ја избегне работата, да ги заобиколи обврските, па со тоа и резултатите од работењето се слаби.

Работникот е повеќе заинтересиран за работа која му овозможува добра награда и напредување во структурата. Работата која не му го овозможува тоа на работникот не му причинува задоволство, односно не го мотивира.

Организацијата на работата и работните услови се исто така значајни некономски мотиви. Организацијата на работењето и условите на работењето коишто на работникот му обезбедуваат потполна сигурност, безбедност и заштита можат битно да придонесат за постигнување на поголеми резултати во работењето. Самото чувство на несигурност, страв од повреда или болест го демотивираат работникот, ја намалуваат неговата стручна и работна способност, односно го намалуваат ефектот на работењето.

Исто така, како важен мотив се јавуваат и добрите меѓусебни односи, соработката, солидарноста, другарството, давањето помош, културата во работниот амбиент, условите

за одење и враќање од работа, слободното време и неговото користење и сл., со што се создаваат услови за постигнување на максимални ефекти во работата како и за остварување на други мотиви.

Значењето на поедините мотиватори зависи од структурата на работникот, условите во кои работи и живее, висината на платата и другите бројни фактори, видливи и невидливи.

Мотивацијата треба да се изучува по видови на работа. Така на пример, рангот на мотиваторите не е ист кај раководителите и стручњаците, како кај работниците во директното производство и службите.

#### **4.7.2. Теории за мотивација**

Мотивацијата е суштинско прашање на целокупните човечки активности, вредносниот систем на личноста, работните активности, организацијата на човечкиот труд, како и општеството во кое се одвива овој процес. Таа е доста комплексен проблем кај кој не може да се изгради еден универзален приод за објаснување на човечкото однесување. Затоа и постојат многубројни теории кои ја третираат проблематиката на мотивацијата. Меѓу нив попознати се теориите на: **A.H.Maslow, F.Herzberg, R.Owen, J.Bentham, E.Mayo, D.McGregor, R.Likert, V.Vroom, C.Alderfer** и др.

Резултат на долгогодишните истражувања на психолозите, економистите, социолозите, антрополозите за факторите кои што ги насочуваат индивидуалните и групните перформанси се бројни теории за мотивација. Секоја теорија се фокусира на одредена група прашања важни за работните односи. Претходните теории за мотивација биле фокусирани на опити на она што го придвижува поединецот. Доцните теории се фокусирале на процесот за мотивација, односно на разбирањето како мотивацијата функционира, и како е најдобро тие знаења максимално да се искористат.

Постоја три групи на мотивација:

- *Теории за содржините на потребите:* ориентирани се кон истражувањето на потребите кои што произлегуваат од однесувањето на поединецот (**Maslow; McClelland; Herzberg**).
- *Теории на процеси:* ориентирани се од описот на процесите кои што се подлога на одреден начин за однесување на поединецот (теорија на очекувања, теорија на праведност).
- *Теории на зајакнувања:* ориентирани се со екстремни фактори кои што можат да зајакнат одредени начини на однесување на поединецот или групата (теорија за позитивното однесување или модификација на однесувањата).

##### **4.7.2.1. Теории за содржината на потребите**

###### **Масловата хиерархија на потребите**

Масловата теорија на потребите е заснована на очекувањата сите човекови потреби да бидат организирани хиерархиски. Човекот се раѓа со пет јасно разграничени категории на потреби. Задоволувањето на тие потреби оди прогресивно, од пониските спрема повисоките. Како поедини категории на потребите се доведуваат до степенот на одредено задоволување, така потребите од повеќе категории добиваат предност во мотивирањето на

однесувањата. Со доцните истражувања ваквиот хиерархиски механизам на потребите е доведен во прашање.

Масловата теорија е потреба заради својата едноставност и е доста популарна. Емпириските истражувања резултирале со бројни критики за оваа теорија:

- Човековите потреби не може да се раздвојат во 5 различни категории, јасна граница постои само помеѓу две или три категории на потреби.
- Карактерот на врската помеѓу степенот на задоволување на потребите и важноста на потребите е различен кај потребите од понизок ранг во однос на потребите од повисок ранг. Колку сме посити толку помалку ни е важна храната. Колку сме пообразовани толку повеќе тежаме кон уште поголемо совршенство и постигнување.

Менаџерите и претприемачите мора да знаат да ги препознаат потребите на своите работници, притоа да ги почитуваат фактите дека потребите не се појавуваат во строг редослед. Луѓето можат да бидат симултано изложени на делувањето на потребите од различни слоеви, затоа е потребно да се развијат бројни механизми на мотивација. Паричните надоместоци се сметаат како потребни за задоволување на основните физиолошки потреби, а како неважни за потребите на самоактуелизацијата, но во многу ситуации парите може да осигурат повеќе време и ресурси за самоактуелизирачките работи. Веројатно, најголем придонес на Масловата теорија е потребата за разбирање на фактите дека некои потреби едноставно „ненадејно излегуваат“ па можат да потрошат енормно многу енергија и внимание додека не се разрешат. Ако кај работникот се појави потреба за понизок ранг (на пр. потреба од сигурност за него и неговото семејство; јавено му е за повреда на детето во училиште) тој најверојатно не ќе може своето внимание да го фокусира на потребите од повисокиот ред на работа (тој ден на работа нема да биде концентриран и продуктивен) додека потребата за сигурност не биде разрешена со прифатлив начин за него (додека сам не се увери дека ситуацијата е под контрола). Во ваква ситуација да му понудите на работникот слободен ден или слободно време, може да биде корисно и поосмислено мотивациско средство, отколку тоа да биде на пр. парична стимулација. Разбирањето кое што го формираат потребите во кои моменти однесувањето на работникот, на менаџерите им овозможува на тие работници да им понуди надоместоци кои што за работниците имаат највисоки вредности и се корисни.

Маслов го застапува мислењето дека човечките потреби сочинуваат еден хиерархиски ред. Тоа се физиолошките потреби, потребите за сигурност, потребите за љубов-внимание, потреби за почитување и потреби за самопотврдување-самоактуелност.

Физиолошките потреби спрема Маслов се главна мотивација на секое човечко суштество. Тука се, пред сè, потребите за храна, облека, стан, засолниште и сл. Тоа се основни човечки потреби за негово одржување во живот. Овие потреби особено се изразени во време на криза. На личноста на која и недостасува храна, сигурност, љубов и почитување, најверојатно најчесто ќе ја чувствува желбата за храна. Ако овие потреби се незадоволени, а организмот преокупиран со физиолошки потреби, сите други потреби можат едноставно да бидат потиснати.

Но кога човекот има сè во изобилство и кога постојано е сит, тогаш во прв план излегуваат другите потреби пред физиолошките потреби. А кога постепено се задоволат и тие, се појавуваат потреби од повисок ранг. Физиолошките потреби заедно со нивните парцијални цели, ако константно се задоволуваат, престануваат да постојат како активни

детерминанти на однесувањето. Тие тогаш мируваат за повторно да се појават и доминираат со организмот ако не се задоволени. Само незадоволените потреби доминираат со човекот и го поттикнуваат неговото однесување. Како пример би можела да се наведе гладта. Кога ќе се најде, гладниот човек неколку часа не чувствува глад.

Потреба за сигурност. Кога релативно добро се задоволени физиолошките потреби, истакнува Маслоу, тогаш се појавуваат многу други нови потреби кои грубо можеме да ги означиме како потреби за сигурност<sup>76</sup>. Тука се вклучуваат потребите за засолниште, облека и заштита од сите потенцијални непријатности како што се временските непогоди, машините, возилата, огнот и поплавата, кои обично се нарекуваат физички потреби за сигурност.

Исто така постојат и психолошки фактори за сигурност како што се пензиско, здравствено, социјално осигурување и осигурување во случај на невработеност.

Потреби за љубов-внимание. Со самото задоволување на физиолошките потреби и потребите за сигурност се појавуваат потребите за љубов, оданост и припадност, истакнува Маслоу. Чувствувањето на недостаток на љубов од своите блиски во фамилијата, пријатели, желба за попријатни односи со луѓето воопшто, за соодветно место во својата група и сл. се еден од факторите за постигнување на соодветни резултати во работењето. Доколку човекот е исполнет со љубов, внимание, припадност, неговиот мотив за постигнување на подобри резултати ќе биде поголем. Човекот е општествено битие па сигурно му се потребни овие фактори и добрата комуникација.

Потреби за почитување. Овие потреби ги вклучуваат чувството на придонесот за остварување на нешто од заеднички интерес и почитта и самопочитта. Во тој поглед истите можат да бидат класифицирани во две подгрупи и тоа: првата ја сочинуваат желбата за снага, за постигнување, за доверба во очите на други и за независност и слобода, и втората, постои нешто што можеме да го наречеме желба за углед или постигнување, признание, внимание, важност или почитување.

Потреби за самопотврдување-самоактуелност. Овие потреби се поврзани со егото на човекот, со ценењето, почитта, самопотврдувањето, самоактуализацијата. Така што и кога сите потреби се задоволени, сепак може да се очекува брзо да се развива ново незадоволство и немир, доколку човекот не го работи она за што е стручен и способен. Музичарот мора да музицира, сликарот да слика, поетот да пишува за да биде потполно среќен, истакнува Маслоу. Овие потреби можат да се наречат самоактуализација. Тоа се однесува на желбата за самоисполнување, односно на тежнението единката да остане актуелизирана во она во што е и потенцијално. Ова тежнение може да биде изразено како желба да се постане она за што за што е човекот способен. Сигурно дека овие потреби би дошле до израз за исполнување по претходно задоволување на физиолошките потреби, потребите за сигурност и потребите за љубов и почитување.

Согласно ова теорија за мотивацијата, мора да се има предвид дека човекот е доста комплицирано суштество па не би можело да се рече дека стриктно ќе го применува хиерархискиот поредок на потреби: физиолошки потреби, потреби за љубов, сигурност, почитување и самоактуелизација. Кај повеќето луѓе често е присутна мешавината на разни потреби. Некои од нив се посилено изразени, додека пак другите се понезабележливи.

**Фредерик Хеџберг (Frederick Herzberg)**

Доста актуелна теорија за мотивација се истакнува теоријата на Фредерик Хеџберг, кој застапува мислење дека работниците би се мотивирале ако се направат неколку работи.)<sup>62</sup> Прво, треба да имаме политика на компанијата која е фер и која еднакво ги третира сите луѓе во компанијата. Второ, мора да се обезбедат логично добри работни услови. Тоа не значи дека сè треба да биде под стакло и цигли и дека сè треба да биде климатизирано. Но би требало да биде логичко задоволувачко за работниците. Трето, сигурност, односно пензиско, здравствено и социјално осигурување. Четврто, мора да им се пружи шанса на работниците да зборуваат еден со друг. Човекот е општествено битие и секако му треба меѓусебно комуницирање со цел размена на мислење. Па на крајот како петто односно прво, треба да им се плати на работниците соодветна плата. Сите овие фактори Хеџберг ги групира во поднасловот на хигиенски фактори.

Кога би ги имале сите овие неколку основни работи: соодветна плата, фер политика на претпријатието, добри работни услови, сигурност, меѓучовечките односи, комуницирање меѓу работниците, не значи дека е постигната висока мотивација за работа. Затоа е потребно да се имаат предвид факторите на мотивација. Овие фактори се поврзани со одговорноста, чувствувањето на задоволство кога нешто ќе се постигне, со предизвик и желба за напредување. Со други зборови, сето ова ги мотивира луѓето ефикасно да работат, и доколку факторите на мотивација не се присутни, без оглед на тоа колку се застапени факторите на хигиена, продуктивноста и ефикасноста не може да се зголеми.

Хеџберг нагласува дека самата работа е фактор на мотивацијата. А тоа значи дека на работно место треба да се работи она за кое е оспособен човекот. Инженерите кои се занимаваат со книговодство работат надвор од своето поле. Инженерите треба да работат на инженерството.

Исто така, интересен заклучок во оваа теорија е се додека „мотиваторите“ во голема мера се присутни кај човекот, човекот ќе ги толерира недостатоците на разните хигиенски фактори.

Едно од објаснувањата за мотивацијата, како она што го придвижува човекот, дал и Ф. Хеџберг. Неговата теорија се обидува да објасни што го поттикнува задоволството, а што незадоволството во организациите. Утврдил дека на однесувањето на луѓето во организациите влијаат две независни групи на фактори: мотивирачките фактори и „хигиенските“. Мотивирачките фактори во главно се од нематеријален карактер (интринзични), додека „хигиенските“ од материјален карактер и се под контрола на надредените лица (екстринзични).

Мотивациите на пр. се постигнувања, предизвикувачка работа, одговорност, пораст, напредување, признавања и сл.

„Хигиенските“ фактори се: платата, техничката потпора; работните услови, правилата, бенефициите.

Значењето на оваа теорија за менаџментот и мотивацијата е следното:

-Факторите како плата, бенефиции, работни услови нè предизвикуваат задоволство или мотивираност. Доколку се под одредената граница тие ќе предизвикаат одреден степен на незадоволство, но еднаш доведени до степен во кој што не предизвикуваат

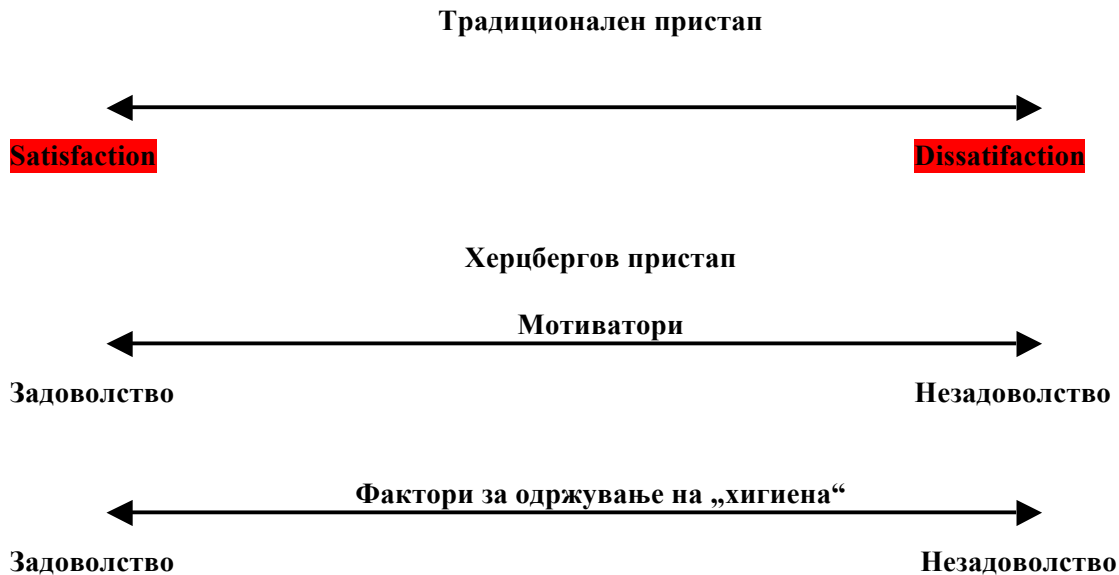
---

<sup>62</sup> Vold, R., Менаџмент, Институт за социолошки и политички истражувања, превод, Скопје, 1993.

незадоволство, ќе имаат доста мало позитивно влијание. Поголеми остварувања во мотивираноста на работниците се постигнуваат со ориентацијата на факторите како што се: можностите за напредување, постигнувања, предизвици, развивање и признанија.

Важно е да се спомене дека Херцберг факторите на задоволството и факторите на незадоволство не ги доживувал како два екстремии со ист континуум. Наместо тоа, тој тие две групи на фактори ги гледал како две независни варијанти. Спротивност од задоволството не е незадоволството, туку непостоење на задоволство. Спротивноста на незадоволството не е задоволство, туку непостоење на незадоволство.

Слика 21. Пристапи



За разлика од претходните, оваа теорија е насочена на анализата на работните ситуации и класификување на факторите за работа. Притоа класификацијата на факторите за работа се темели на мерење на задоволствата на работа. Од оваа теорија менаџерите извлекуваат заклучок дека зголемувањето на мотивацијата за работа е резултанта на редизајнирање на работата на начин за да се овозможи индивидуален развој. Херцберг се залага за збогатување со работата и го нагласува значењето на нематеријалните награди како мотиватори на однесувањето во работните организации. Херцберговата теорија силно влијаела на теоријата и праксата на менаџментот.

Критичарите на Херцберговата теорија му замеруваат за тоа што се поистоветува поимот задоволства со мотивација, со методолошката постапка на класификација на факторите на фактори за содржината на работа (мотиватори) и фактори во контекст (хигиена) заради пристрасност и недоволна статистичка втемеленост.

### **Victor Vroom** Виктор Врум

Главна поставка на ова теорија на мотивацијата е разгледувањето на процесот на целиот циклус на мотивацијата. Во одреден момент поединците избираат само некои цели. Целта кон која се тежи, се сведува на мотив на приближување, а целта кон која не се тежи

се сведува на мотив на избегнување. Овие две цели, по Врум, зависат од антиципативното очекување на задоволство или незадоволство што следува. Поедноставно кажано за целта кон која се тежи да се оствари постои доста изразена желба. Тука се пред сè основните нешта во животот, потоа и многу други како на пример, повисоко место во работата, статусот во друштвото, моќта и сл. Додека пак кон некои цели постои само „симпатија“. Очекувањето е значаен поим кај Врум. Очекувањето всушност е проценка за тоа колкави се шансите да се оствари тоа што се сака. Но најголема веројатност за да се оствари целта секако е јачината на приодот кон таа цел. Постигнувањето на една цел, по него, само е инструмент за постигнување на понатамошни цели.

### **McClelland-** Меккеландовата теорија за мотивирање на постигнувања

Насочена е на мотивацијата за работа. Заговара тврдење дека покрај одредени потреби постојат и следните потреби кои што се развиваат преку интеракција на поединецот и околината. Некои од таквите категории на потреби се:

- Потреба за постигнувања (решавањето на тешките задачи со совладување на препреките, со победа на непријатностите, истакнување во однос на другите);
- Потреба за припадност (афилијативна потреба); и
- Потреба за моќ.

Потребата за постигнувања (тежење кон успех) се одразува како силна желба за преземањето на одговорноста; желбата за директни повратни информации за преземените активности и нивните ефекти, способност за давање на приоритети на целите кои што се во границите на остварливост и ефективни. Претприемачите ги карактеризира висок степен на потреби за постигнување.

Потребата за припадност е желба за воспоставување и одржување на пријателски и топли односи со другите луѓето. Луѓето со истакната потребата за припадност преферираат да работат во група, додека оние со слаб изразена потреба на припадност се соло играчи.

Потребата за моќ е желба за доминација и контрола или одговорноста над другите луѓето. Ваквите потреби се чести кај менаџерите. Посакувани се доколку нè водат кон доминација и триумф на една личност над останатите.

Оваа теорија на мотивација за постигнување е ориентирана на мотивацијата на менаџерите, затоа што постигнувањата, моќта и афилијацијата се често составни делови на менаџерските задачи.

### **Douglas McGregor** Даглас мек Грегор

Спрема оваа теорија постојат две екстремни гледишта за начинот на кој луѓето се третираат на работа. Едното е традиционалното гледиште коешто *Даглас мек Грегор (Douglas McGregor)* го нарекува теорија X и другото е модерното гледиште кое го нарекува теорија Y.

*Теорија X (Традиционално гледиште)*

Според ова теорија менаџмент одлуките се засноваат врз основа на следниве поставки:

- Кај секој човек е присутна наследна несклоност кон работата и тој ќе се труди, ако може, да не работи;
- Погolem број на луѓе треба да се присилат, контролираат, насочуваат и да им се заканува со казна, за да се натераат да вложат напор со цел остварување на поставените задачи на организацијата во која што работат;
- Просечниот човек не сака одговорност и недоволно е амбициозен, сака да биде насочен и над сè сака сигурност.

(*Douglas McGregor*) *Даглас мек Грегор* истакнува дека погolem број организации настојуваат да ги задоволат психолошките потреби и потребите за сигурност на своите работници. Со самото задоволување на психолошките потреби и потребите за сигурност, работниците ќе бараат да ги задоволат и потребите од повисоко ниво, доколку тоа не им успее, ќе се однесуваат онака како што е наведено во горните поставки (ќе бидат индолентни, пасивни, ќе се спротивставуваат на промените и ќе бидат неодговорни).

### Теорија Y

Овде (*Douglas McGregor*) *Даглас мек Грегор* користи голем број на претпоставки за човечкото однесување за да ја поткрепи својата теорија.)

-Претпоставката дека е нормално да се вложува физичка и умствена енергија во некоја работа како што е нормална потребата од одмор и разонода.

-Опасноста од казнување и контрола не се единствениот начин за остварување на поставените задачи на некоја организација. Луѓето применуваат самоконтрола и сами се насочуваат ако доволно се ангажираат во реализација на овие задачи.

-Просечниот човек сака и е спремен да преземе одговорност под одредени околности.

-Многу луѓе се спремни да внесат многу размислување, инвентивност и креативност при решавање на проблемите кои се јавуваат во нивната организација.

-Претпоставка е дека со сегашниот начин на организација, просечниот човечки интелект само делумно е искористен.

Овие теории X и Y се доста критикувани, со образложение дека истите ја генерализираат работата и човечкото однесување. Теоријата X ја опишуваат како „организација без луѓе“, а теоријата Y како „луѓе без организација“, и двете не даваат јасна слика. И дека со организацијата, со која се управува по принципот на теоријата X, не мора автоматски да биде неуспешна, нити со примената на теоријата Y да се гарантира успех.

### (*Clayton Alderfer*) *Клејтон Алдерфер*

Теоријата на (*Clayton Alderfer*) *Клејтон Алдерфер* е позната под насловот ERG<sup>63</sup> теорија. Ова кратенка значи три вида на потреби на човекот за: - Егзистенција, поврзаност и развој. (*ERG Theory-Existence, Relatedness, Growth*).

Егзистенција: материјални желби, (психички потреби; пари; сигурност,);

Поврзаност: односи помеѓу луѓето (социјални потреби и потреби за почитување);

---

<sup>63</sup> ERG Theory - Existence, Relatedness, Growth

Развој: Самоопотврдување (желба за креативност).

Овие потреби се слични со потребите кои ги наведува **Maslow** Маслов, само што **Clayton Alderfer** Клејтон Алдерфер ги става во три групи, и не го задржува хиерарскиот поредок туку истакнува дека истите се во непосредно движење.

Значењето, воопшто, на теориите кои што се занимаваат со содржината на човековите потреби произлегува од следното:

Луѓето се водени од различните потреби (некој сака да се истакне, некој сака да се „изгуби“ во групата).

Различните потреби одредуваат различни приоритети при донесување на одлуките. За некои автономноста и независноста е поважна од сигурноста на работа. Теориите за содржината на потребите помагаат да се објасни однесувањето на луѓето и нивните избори.

### *Внатрешна и надворешна мотивација*

Во овие денешни услови на стопанисување, мотивацијата е основен фактор за развивање и унапредување на целокупниот квалитет на работење. Затоа кон истата треба да се обрне посебно внимание и треба да се знае кој комплекс на мотиватори најмногу влијаат врз мотивацијата на вработените. Иако мотиваторите се многубројни т.е. мотивацијата е комплексна сепак истата ќе ја погледнеме од два аспекта и тоа:

1. **Душевна мотивација-внатрешна (долгорочна) мотивација** т.е. мотивација за задоволување на душата (она што човекот го чувствува во душата); и

2. **Телесна мотивација-надворешна (краткорочна) мотивација т.е. мотивација** за задоволување на телото (пр. со: храна, облека, сигурност, љубов, почитување, самоактуелност итн.)

Всушност овие два аспекта на мотивацијата ја чинат целината на мотивацијата, бидејќи мотивацијата е еден комплекс на многубројни мотиватори.

**Внатрешната мотивација** е долгорочна и таа делува врз побудите на душата на човекот и причинува внатрешно задоволство или незадоволство. Тоа внатрешно задоволство води кон успех во работењето т.е. унапредување на квалитетот. Обратно, внатрешното незадоволство влече наназад.

Значи, внатрешната мотивација произлегува од воодушевувањето (идеализирањето), задоволството и побудите (поттикнувањата) на душата. Таа всушност се рефлектира само на личноста (самиот човек), и преку него се одразува во организацијата. Самата личност тоа го чувствува.

Поконкретен пример: - Правилна, јасна и редовна информација во организацијата, поткрепена со впечатливи и убедливи (вистински) факти, внатрешно, душевно го мотивира вработениот за посериозно залагање и унапредување на квалитетот, бидејќи самиот тој се чувствува како дел од колективот, па затоа и е информиран.

Додека пак добиената плата, со која човекот ги задоволува своите потреби, потребите на семејството и сл. со храна, облека, засолниште итн. претставува **надворешна мотивација**.

Покрај овие два аспекта на мотивацијата, постои и трет многу важен аспект на мотивација која што човекот го прави активен, енергичен и работлив и кога тој ни

внатрешно ни надворешно не е мотивиран од страна на менаџерот односно менаџментот во организацијата, а тоа е духовната мотивација. Оваа мотивација е поврзана со верувањето на човекот и неговата самодоверба.

### *Некои компоненти на внатрешната (душевната) мотивација*

Како поважни елементи, компоненти или поттикнувачи на внатрешната мотивација се следните:

1. Менаџментот т.е. однесувањето на раководството како идеал за вработените;
2. Информираноста;
3. Работната атмосфера односно меѓучовечките односи;
4. Вклученоста и активност на личноста (вработените);
5. Прифаќањето на мислењата, предлозите на личноста за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став (носење на правилна одлука).

### *Менаџментот т.е. однесувањето на раководството како идеал за вработените*

Менаџментот во организацијата е основниот фактор за нејзино успешно работење. Добриот менаџмент се заснова врз професионални, добро оспособени и изградени менаџери, кои со својот однос, став и впечатливи настапи, кај вработените предизвикуваат чувство на идеал. Таквите менаџери (односно менаџер) не се воздигнуваат (идеализираат) самите, туку напротив, поради нивната способност и однос тие се идеализирани од вработените во фирмата.

Често вработените се однесуваат онака како што се однесува нивниот менаџер. Затоа, квалитетот на работењето посакува и квалитет во раководењето. Доколку менаџерите со своето знаење, работливост, однос, став, постапки и воопшто со своите активности, успеат внатрешно да ги мотивираат (убедат, воодушеват, задоволат) вработените тогаш вработените и самите се придржуваат и доживуваат истите правила идеализирајќи ги своите менаџери.

Менаџерот треба секогаш да ги открива и воочува факторите коишто можат да влијаат врз мотивирање или демотивирање на работниците)<sup>4</sup>.

На менаџерот му е потребно знаење и способност за да може на секој човек да му даде задача која нему најмногу му одговара. Исто така тој треба да ја познава и индивидуалната способност и желбата на вработените)<sup>5</sup>.

Менаџерот треба да знае дека квалитет и унапредување на квалитетот во работењето ќе се постигне тогаш кога вработените организацијата во која работат, ја чувствуваат како своја, како еднаков дел, како нејзини рамноправни членови (деца), со подеднаков третман, однос, привилегии или обврски, Организацијата мора да претставува едно семејство со многу членови (деца). Па односот на менаџерот треба да наликува на односот на родителот кон децата. Затоа организацијата мора да се сфати како едно пошироко, сложено семејство. Но, иако во семејството заедничкиот интерес е посилено изразен, сепак постојат значителни разлики меѓу одделни негови членови. Тоа е природно. Па, затоа менаџерот како „глава на

семејството“ со „авторитет на татко“ треба да се грижи за воспоставување на добри меѓусебни односи во организацијата, да се грижи за своите работници каков за свои деца, да ги оспособува не само стручно туку и морално, за развивање на најдоброто во себе, а тоа е љубовта кон соработниците, колегите, работата, фирмата и сл.

Вработените во организацијата се луѓе со човечки особини и чувства. Тие работат и следат. Се следат меѓу себе, а најмногу го следат менаџерот, па често велат: „Зошто јас да не го правам тоа што го прави мојот менаџер“, „Тој е доста загрижен и заангажиран за работата и унапредувањето на квалитетот, па зошто да не бидеме и ние такви“.

Менаџерот, начелно, треба да биде голем поборник за демократска, отворена и егалиторна атмосфера. Човек од кого зрачи доброволно прифатен авторитет кој се идеализира кај вработените. Таквиот идеал понесен во душата на вработените, внатрешно ги мотивира и ги тера кон негово достигнување.

### *Информираноста*

Многу важна улога во мотивирањето има информацијата. Потребна е информација за целокупното работење.

Но овде бидејќи зборуваме за квалитет и унапредување на квалитетот ќе спомнеме дека информациите се потребни во насока за будење на чувството за унапредување на квалитетот и истото да се сфати како обврска, грижа и добра волја на сите вработени. Во тој поглед при градењето на системот за квалитет треба да се дадат појаснувања за истиот. Сигурно дека тогаш ќе се појаваат и некои реакции заради менување на дотогашниот начин на работење но сепак менаџерот со својот раководен тим треба да биде тој кој ќе ја поттикнува и заедно со менаџерот за квалитет ја спроведе таа постапка.

Имајќи предвид дека унапредувањето на квалитетот е континуиран процес, истиот треба постојано да биди проследен со целосно информирање, коешто треба:

- Да биде впечатливо, објективно, реално и постојано;
- Поткрепено со бројки, факти и прикази;
- Споредливи показатели коишто го покажуваат напредокот во работењето;
- Да предизвикува ангажираност и поттик за понатамошен успех;
- Реално прикажување на информациите достапни и за очите и за ушите.

Информациите за квалитетот мора да стигнуваат до сите работници коишто се вклучени во процесите. Зашто тие се оние кои го креираат квалитетот.

### *Работната атмосфера односно меѓучовечките односи*

Меѓучовечките односи се многу важен фактор во работењето на организацијата. Човек најдобро работи кога се чувствува слободен, дел од организацијата, потребен на организацијата, рамноправен член во организацијата. Човек има најмногу елан за работа кога не е запоставен од неговиот претпоставен, од неговите соработници, колеги и воопшто во колективот.

Чувството на сопствена вредност (не горделивост) на човекот, има исклучително значење за успехот во работењето, а тоа се разбира, се согледува и преку секоја постапка на менаџерите, раководителите (шефовите) во фирмата или сопствениците. Менаџерите се

тие коишто се основа за воспоставување на добри меѓучовечки односи, пријатна работна атмосфера и креативен дух. Менаџерите треба да имаат ист однос кон сите вработени. Во никој случај не смеат да ги делата вработените на „свои“ и „други“. Не смеат да се затвораат во кругови па со своите „стручни“ „лојални“ и „многу вредни“ односно верни кадри (полтрони), да ја водат фирмата, со притисоци, закани и казни.

Менаџерот треба да работи демократски, тимски, користејќи го знаењето од сите вработени преку развивање на свој менаџерски тим од вредни, способни, човечни менаџери (раководители).

Менаџерот, останатите раководители и сите вработени со самото утринско пробудување треба да се радуваат од помислата дека ќе одат на работа во својата организација, меѓу своите колеги, каде меѓусебните односи и самата работа им преставува посебно задоволство. Од нивните души треба да извира задоволството и дискретната гордост што работат во таа фирма.

Во таквата работна атмосфера доминираат двете големи цели на секој вработен и тоа задоволството од работата и профитот. Иако профитот е неизбежна цел на секоја деловна активност, сепак и тој е зависен од задоволството од работата, задоволството од меѓусебните односи и животот. Тоа задоволство го создава квалитетот на работењето.

#### *Вклученоста и активноста на личноста (вработените)*

Исто така, доста важен фактор за внатрешната мотивација на личноста е неговата вклученост во процесите на активностите, согласно нивниот домен на делување. Самата вклученост произлегува од умеењето на менаџерот тоа да го направи преку развивањето на добри меѓучовечки односи и пријатна работна атмосфера. Таквиот однос меѓу вработените ја зголемува лојалноста кон фирмата, дисциплината на работното место, сопствената иницијативност и умствената заложба да се даде придонес за унапредување на квалитетот на работењето.

Давањето на можност на вработениот, сам да стане активен во процесите на унапредување на квалитетот, преку своите заложби, дискусии, размисли и предлози, внатрешно мотивира и води кон уште поголеми заложби.

Во таквите случаи човекот се чувствува расположен, потребен за организацијата и се труди што повеќе да биде активен. Сигурно дека човекот е мотивиран за поголема вклученост, но неговиот придонес ќе зависи и од неговото знаење и умеење за определениот актуелен проблем кој е предмет на активност.

Треба да се знае дека придонесот на човекот во организацијата зависи од неговото сакање (внатрешно мотивирање), неговото знаење и умеење, односно:

Придонес = сакање+знаење+умеење.

Значи, човекот може да сака (пр. да биде раководител), но ако нема знаење и не умее тоа да го прави, нема да даде придонес во организацијата.

*Прифаќањето на мислењата, предлозите на личноста за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став (правилно одлучување)*

Вклученоста односно активноста на вработените мора да биде поткрепена и со прифаќањето на мислењата, предлозите на личноста развиени преку заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став (носење на правилна одлука).

Човек, кога знае дека неговите размислувања и предлози ќе бидат дискутирани тогаш тој со целата своја енергија се труди секогаш да размислува за унапредување на квалитетот. Тој уште повеќе внатрешно е мотивиран кога неговите умешни предлози ќе бидат прифатени, а со тоа ќе даде придонес за себе, за средината, за сегашноста и иднината на фирмата.

Сигурно дека иднината на фирмата се гради денес, преку унапредување на квалитетот како поттикнувачки мотив на сите вработени, согласно правилниот (свесниот) пристап кон активностите.

### *Активности за мотивирање на вработените за унапредување на квалитетот*

Иако постојат повеќе начини за мотивирање на вработените за унапредување на квалитетот, овде ќе изнесеме само неколку:

1) Постојано унапредување на менаџментот, преку постојана обука на менаџерите од организацијата, по пат на семинари, советувања или друг вид на организирано оспособување, обука, тренинг и слично.

2) Постојана, редовна и навремена информација на вработените за целокупните активности на претпријатието, а особено за унапредување на квалитетот.

3) Развивање на добри меѓусебни односи во организацијата т.е. создавање на пријатна работна атмосфера.

4) Овозможување активна вклученост на вработените коишто самостојно, врз основа на креативноста, можат да придонесат за унапредување на квалитетот на работењето.

5) Обука, тренинг или друг вид на освежување на знаењето или придобивање на нови знаења на вработените за себе или пренесување на знаењата на своите колеги, сè со цел за унапредување на квалитетот.

6) Постапување на јасни цели за обезбедување и унапредување на квалитетот во организацијата.

7) Развивање на меѓусебни пријателски и партнерски односи во давање на помош или давање на совети при пројавување на проблеми, можности за грешки или недоволно познати состојби, преку пренесување на знаење, искуство или заеднички настап во изведбата.

8) Поттикнување и водење разговори за унапредување на квалитетот, преку меѓусебна почит, доверба и заеднички изградена одлука.

9) Развивање чувството за сопствена одговорност за унапредување на квалитетот т.е. самоконтрола на своите активности, постапки и изведби.

10) Развивање отворени комуникациски разговори меѓу вработените, слободно меѓусебно пренесување на знаењата, се со цел обезбедување на поголем квалитет на производите или услугите.

11) Прифаќање на фактот дека богатството на организацијата го чинат сите вработени со своите способности и креативност, па затоа истите треба да се поттикнуваат кон поголем успех преку признавање на нивниот придонес.

12) Превладување на пофалбите над казните. Односно изнаоѓање на начини ненамерните грешки преку советување да се отстранат, (сигурно дека ќе се применуваат санкции кон оние кои намерно грешат или предизвикуваат лоши меѓусебни односи). Пофалбите повеќе мотивираат, отколку казните.

13. Создавање услови за наградување на добрите работници, зашто наградите пријатно се доживуваат и предизвикуваат зголемено интересирање и воодушевување за работата. Тие позитивно влијаат на чувството на самопочитување.

14. Развивање чувство за припадност на групата преку заеднички пристап во решавањето на проблемите, тимско работење и градење на заедничка визија во работењето.

15. Врежување на чувството за припадност во организацијата и истата да се чувствува како своја, а со тоа и развивање на свесноста за унапредување на квалитетот.

### *Улогата на менаџерот во поглед на мотивираноста на работниците за работа*

Менаџерот е тој којшто создава услови за мотивираност на работниците за работа во соодветни работни услови. Јасно е дека луѓето се најважниот елемент во секоја организација. Како ќе бидат мотивирани истите, ќе зависи и од способноста на самиот менаџер.

Видливо е, ако подолго се доцни со платата во организацијата се јавуваат голем број проблеми. Колку и да се чинат напори за нормално да се одвива работењето, сепак во таквата состојба тешко можат да се мотивираат работниците за остварување на повисоки резултати, бидејќи губат ентузијазам за работата. Вакви слични реакции се забележуваат, на пример во ситуации кога луѓето работат под несоодветни услови во халите (без затоплување, во прашина, без доволно опрема, алат и сл.), нечисти канцеларии, необезбедени услови за комуницирање и помагала во работењето, лоши меѓучовечки односи, немање на исхрана или лоша храна во работничките мензи, не се разрешуваат конфликтите, раководењето е лошо, се чувствува фаворизирање на некои работници и многу слични примери. Ваквите недостатоци ќе ги демотивираат вработените. Со отстранување на овие демотиватори не значи дека веднаш ќе следи позитивно мотивирање, но позитивно е дека работите ќе се постават на задоволително ниво. Тоа значи дека успешниот менаџер треба секогаш да ги открива и воочува факторите коишто можат да влијаат врз демотивирање на работниците.)<sup>79</sup>

Менаџерот треба да знае и да умее да го планира и да организира работењето се со цел да предизвика создавање на поголемо чувство кај вработените за постигнување подобри резултати.

Сигурно дека планирањето и организирањето на работењето треба да започнува од врвот, а потоа да се пренесува на секое следно ниво на раководење, овластување и одговорност, каде можат да се формулираат и задачите со кои се испробува способноста и се задоволуваат амбициите. На менаџерот му е потребно знаење и способност за да може на секој човек да му даде задача која нему најмногу му одговара. Исто така тој треба да ја познава и индивидуалната способност и желбата на вработените (подредените).<sup>80)</sup>

Секој менаџер треба да има свои начини и мерила за оценување на успешноста во работата, со што кај вработените се создава чувство дека постигнале задоволителни резултати со својата работа. Паралелно со ова следат признанија и пофалби, при што треба

да се има предвид дека јавните признанија имаат поголем ефект од оние во четири очи. Признанијата, дури и за мали успеси, се значајни во однос на мотивацијата. Меѓутоа ова се само краткотрајни фактори на мотивирање и нивните ефекти се губат ако не се повторуваат од време на време. Па затоа тука се долготрајните фактори: одговорност, можност за усовршување во структурата и можност за напредување во работата, занимливост на работата, добри меѓучовечки односи, добри соработници, способни раководители, праведен и вреден надзор, можност за исполнување на скромните сопствени барања, прифаќање на предлозите и мислењата и можност за развој.

Одговорноста како мотиватор е доста важен фактор за успешното работење. Факт е дека доделувањето на одговорности кај мнозинството луѓе делува стимулативно. Напоредно со одговорностите расте и авторитетот, кој не мора истовремено да значи моќ над другите луѓе. Се што треба да се направи е да се делегира дел од одговорноста во однос на донесувањето одлуки за тоа, како да се извршува работата, што да се работи и кога. При тоа на вработените треба да им се објасни што се очекува од нив, за кои ресурси се одговорни и за нивото на авторитет кое им се доделува.

Можноста за усовршување во структурата и можноста за напредување во работата како мотиватор е фактор, што овозможува не само задоволување на интересите на поединците, туку и интересот на претпријатието. Од оној чија што желба е изразена да оди напред, со работа, знаење и умеење, сигурно дека ќе може да се очекува и успешно остварување на новите посложени задачи.

Занимливост на работата односно интересна работа, работа која причинува задоволство е мотивирачки фактор како за непрекинато залагање, така и за успешно извршување. Затоа е неопходно да се откријат елементите кои ја прават работата интересна. Не може да се каже дека секоја работа за секого е интересна. Додека за некогаш една работа е интересна, за друг не мора да е. Секој вработен во претпријатието, би било пожелно да се преиспита, врз основа на сопственото искуство, која работа кај него побудила најголем интерес. Менаџерот ќе биде успешен во поглед на мотивирањето, ако успева да ги препознава потребите на секој поединец и чини позитивни напори да ја направи секоја работа колку што е можно поинтересна.

Добрите меѓучовечки односи се јавуваат како фактор кој овозможува добра атмосфера и успешно работење.

Способни раководители се фактор на мотивацијата, бидејќи вработените во нив гледаат како на свои водачи, свои претпоставени и спрема нив се наоѓаат во еден вид подредена положба. Па затоа тие и го следат својот раководител, неговата поставеност, ангажираност, однос, култура, односно со еден збор кажано, неговите постапки. Па, замислете каков мотивирачки фактор е еден раководител, кој постојано доцни на работа, неуредно облечен, денес му се криви поедини личности кои кои се вредни, а не му се верни, ги фаворизира само „своите“ луѓе, затоа што му се додворуваат, во способните колеги гледа како на непријатели и сл.

За вработените најважно е нивните раководители да се вистински раководители кои применуваат исти аршини и мерила кон сите вработени.

Можности за развој е фактор на мотивацијата изразен преку можноста за работа во пошироки хоризонти од вообичаената работа. Ова може да се постигне преку: обуки организирани по различни курсеви, семинари школи, трансфер на искуства, работење во специјалисти и тимови од различни области, а со тоа и црпење на нивно искуство, обука во странство и други можности, за проширување на својата дејност.

Наведените фактори за мотивација можат да послужат како добра ориентација во барањето на патишта и начини за остварување на мотивираност на работниците за поуспешно работење.

Менаџерот треба да гледа на своите луѓе како на личности, да излегува во пресрет на нивните потреби и да применува мотивациски средства што во моментот на состојбите се применливи.

#### **4.7.2.2. Процесни теории за мотивирање**

Процесните теории произлегуваат од тоа дека потребите на луѓето не се достатен фактор на објаснување на работните мотивации, па во анализата ги вклучуваат и факторите на перцепција, очекувања, вредности и нивните интеракции. Процесните теории за мотивација не ги разгледуваат содржините на специфични потреби - покренувачи на активности; туку процесот на одлучувања кој што се одвива по повод изборот на активностите.

Една од процесните теории произлегува од претпоставката дека луѓето се целни суштества, па своето однесување го формираат така што со него да постигнат некоја своја цел. Целите се важни и во личниот и во работниот живот. Заклучокот кој што го осветлила теоријата на целите (втемелена од страна на психологот **Едњин Лоцке**) е дека со поставување на јасни, СМАРТ цели во работењето, може да биде ефективен начинот за мотивирање на работниците. Работниците се чувствуваат фрустрирано доколку задачите се нејасно и неодредено формулирани. Придонесот на оваа теорија за работната мотивација е што укажала на значењето на односот помеѓу начинот на кој што се поставуваат целите (задачите) и перцепцијата на тие задачи од страна на работниците. Се чини дека првиот чекор во мотивацијата на работникот е сигурноста дека секој работник има (и разбира) прифатлива но предизвикувачка цел, но и способност да ја оствари таа цел.

Поголем број луѓе не сакаат да се впуштаат во активности кои што не им се привлечни, или за кои што постои мала веројатност дека ќе бидат успешно извршени. Психологот (*Victor Vroom*), Виктор Врум го продлабочил нашето разбирање на оваа едноставна констатација со формулација на теоријата на очекувања. Теоријата на очекувања е пристап кон разбирањето на мотивацијата кој што се заснова на анализа на процесите, кои што почнуваат со напор, а завршуваат со награда. Sprema оваа теорија мотивацијата за одредена форма на однесување е условена со постоењето на три услови:

- Начините на однесувања мора да овозможат различни форми на награди;
- Работникот мора да верува дека поголемиот напор наградата ќе ја направи поверојатна;
- Наградите мора да бидат атрактивни (посакувани) од работниците кои што сакаме да ги мотивираме.

#### **4.7.2.3. Теорија на очекувања**

Можно е да се предвиди дека работникот не сака да го зголеми напорот ако не види можност дека поголемиот напор доведува до поголеми резултати и/или ако поголемите резултати не водат кон поголеми награди. Луѓето на различни начини можат да ги дефинираат субјективните вредности: дека поголемиот напор ќе резултира со подобра работа или дека подобрата работа ќе резултира со поголема награда. Врум теоријата на очекувања ја развил обидувајќи се на луѓето да им објасни зошто луѓето избираат одредени работи или кариери. Подоцна со истражувањата со оваа теорија се обидувало да се објасни и да се предвиди колку брзо работниците, кои што доживеале повреда на работното место се враќаат на работа. Откриено е дека оние кои што гледаат силна поврзаност помеѓу работата и наградите, имаат побрзо оправување и нивната рехабилитација трае пократко. Доколку сака ефективно да ги мотивира мора да се послужи со квантификацијата на интензитетот на напорот и очекувањата од тоа. За таа цел развиена е сложена аналитичка методологија која може да се сведе на следниот однос:

**Мотивација = очекување дека вложениот труд ќе даде резултат (очекувања) и дека наградата за резултатот ќе биде атрактивна и вредна на вложениот труд.**

Практичните импликации кои што произлегуваат од оваа теорија се во следното: -

Менаџерите мора да им обезбедат на работниците можност работата да ја извршат успешно (работата да му ја дадат на работникот кој што ги има потребните знаења и вештини; работниците кои што се поставени пред предизвиците за кои што не се чувствуваат компетентни се фрустрирани а не мотивирани). Во некои ситуации работниците не се сигурни дали можат да ја извршат работата коректно, описот на работите; тренинзите - обуката за работата; ориентацијата; потпората може да биде важна за подобрување на перформансите и се дел од мотивирачката програма на претпријатието.

Освен тоа, мотивацијата на работниците до толку ќе биде поголема колку што им е појасна врската помеѓу вложениот напор - постигнатите резултати и веројатноста за добивање на соодветна награда. Менаџерите, оваа инструменталност можат да ја подобрат со низа мерки: во текот на промоцијата, политиката на стимулација; со комуникација и истакнување на позитивни, успешни примери.

Интензитетот на мотивацијата е во функција на очекувањата дека извршувањето е можно, па после тоа ќе следи награда; потоа привлечноста (валенцијата) на наградата. Зголемувањето на кој било од овие фактори доведува до зголемување на мотивацијата.

Придонесот на теоријата на очекувања е во фактот работниците да се третираат како рационални суштества кои што ја вреднуваат улогата во однос на добивката. Резултатите покажуваат дека оваа теорија објаснува 25% до 35% на варијантата за напорот вложен во одредена работа, што дава доволен легитимитет да биде користен менаџерски алат за дефинирање на мотивацијата на одредена форма на однесувања на работниците.

## ***Теорија на праведност***

Важен фактор за мотивација е и субјективната перцепција на праведност на наградување во однос на вложениот напор во извршувањето на работата.

Табела 5. Субјективна перцепција

Луѓето можат да имаат субјективно чувство дека наградата е:	Субјективна реакција на перципираност на праведноста на наградите
1. Неправедна	1. Незадоволство
2. Праведна	2. Континуирано одржување на ист степен на оуптут
3. Претерана (повеќе од праведна)	3. Понапорна работа затоа што наградата се смета за наградување предвреме

Од една страна поединецот го вложува своето знаење, искуство, енергија, а на друга страна за тоа од претпријатието добива компензација. Во таа размена можно е чувството дека поединецот не добива за личното вложување улога на еднаквост како и другите, или да не добива доволно од претпријатието. Тоа чувство на неправилно наградување е важна детерминанта за мотивација на работниците.

Доколку работникот чувствува нееднаквост во размената или неправедност на наградите тој може:

- Да делува на сопствените инпути или аутпути;
- Почесто да изостанува, да ја одолговлекува работата, да го напушти претпријатието и сл.;
- Да се рационализираат разликите и неправедностите (со изнаоѓање на оправдувања за тие разлики или со барање на вината во другите).

Основна задача на менаџментот е да ги следи факторите на влијанието на нееднаквост во социјалните размери, за да формира такви механизми кои што ќе ги мотивираат на поголеми инпути.

## Теории на зајакнување

### Теорија на позитивно зајакнување или модификации на однесувањето

Теориите на зајакнување произлегуваат од истражувањата на начинот на кој што луѓето учат. Учењето е процес на релативното траење на промената на поединецот која што се случува како резултат на искуство. Се вели дека човекот станал мотивирачки експерт уште во првите минути од животот. Децата инстинктивно „знаат“ како да ги мотивираат родителите: детето со плачење го привлекува вниманието и со неколку начини и грешки од страна на родителите воспоставува мотивирачки циклус: плачење, храна, превивање, внимание. Со растењето на човекот се дознава уште повеќе: луѓето не сакаат да бидат казнувани; сакаат да бидат пофалени, луѓето не сакаат да бидат одговорни за нешто што не го разбираат и каде не гледаат можност за своето влијание или користење на сопствените способности ... Ваквата мотивација е инстинктивна и спознаена преку долготрајното ментално програмирање - учење. Теоријата на зајакнување ги објаснува односите помеѓу однесувањата и последиците од тоа однесување. Ако некоја форма на однесување се казнува, помалку е веројатно нејзиното повторување, но ако некоја форма на однесување се наградува поголема е веројатноста на повторување на таквата форма на однесување. Насочена е кон амодификација на однесувањето на вработените на работа преку примената на употребата на одлични награди и казни.

Постојат четири алати на зајакнување:

- Позитивно зајакнување (награда на вработените за добро извршената работа);
- Негативно зајакнување (минимизирање или отстранување на негативните последици на однесување, на пр. Дизајнерски обликувана работна облека која го намалува чувството на „униформираност“, почести паузи доколку работата се извршува во презагреан простор);
- Отстранување, гаснење (однесување кое останува без награда потполно само се гаси; игнорирање на колегите кои што каснат на состаноци доколку каснењето е одраз на нивната желба да привлечат внимание на сите со своето излегување, скратување на вниманието на континуирано „уфрлување“ на недисциплинираните колеги);
- Казнување (укор, скратување на дел од платата за на пр. каснење, отповикување од позитивните награди, наметнување на лоши резултати за вработените).

Првите два механизми на зајакнување служат за засилување на одредено однесување; додека последните два служат за ослабување на одредено однесување.

### Илустрација на теории на однесувања

Практичниот придонес на овие теории е во фактот дека наградите и казните можат да влијаат на зајакнување или отстранување на одредени примери на однесувања. Позитивните или конструктивните форми на однесување треба да бидат наградувани, а негативните форми на однесување да се дестимулираат со отсуство на награди или шанси; или дури и да се казнуваат. На тој начин можно е поединците да се научат да го променат своето однесување давајќи им можност за учество во распределбата на наградите. Луѓето ќе ги зајакнат примерите на однесување ако ги наградувате; односно минимизираат примерите на однесување ако не се стимулираат.

Менаџерите применуваат низа мотивирачки техники и методи. При тоа секоја од постојните техники отсликува неколку темелни теории на мотивација и се обидува да даде одговори на темелните прашања за мотивација.

Дали лицето се чувствува способно или компетентно за извршување на задачите?

Дали постои јасна идентификација помеѓу вложениот труд и наградата?

Дали наградата има смисла и дали придонесува за реализација на некои негови внатрешни или надворешни потреби?

### Кои постапки менаџерите можат да ги користат како мотивирачки методи?

1. Јасно поставување на целите, избор на вистински луѓе;
2. Плаќање по остварување;
3. Плаќање по заслуги (промоција);
4. Пофалби и признанија;
5. Редизајнирање на работите;
6. Ополномоштување на работникот – *empowerment* ;
7. Продуктивноста на трудот, проширување на работите - збогатување на работите.

Наведените мерки можно е да се поделат во две групи на пристапувања кои што можат да ја редизајнираат мотивацијата во работниот состав:

1. Пристап кон прилагодување на луѓето кон работата;
2. Пристап кон прилагодување на работата спрема луѓето.

Пристапот кон **прилагодување на луѓето спрема работата** опфаќа внимателно одбирање на луѓето за работа (реални натпревари и други елементи на селекција)

**Прилагодување на работите спрема луѓето** подразбира ротација на работата, зголемување или збогатување со работи.

Ротација на работата подразбира диверзификација на активностите на работниците на начин да се намали досадата како последица на специјализација за работа. Таа може да биде вертикална или хоризонтална. Вертикалната ротација се однесува на промоцијата или демоцијата, а хоризонталната на преместувањата од работа на работа од ист ранг.

Проширувањето на работата означува пораст на делокругот на работа, т.е. операции потребни за извршување на задачите. На тој начин се зголемува разноликоста со зголемувањето бројот на задачите кои што поединецот ги извршува.

Збогатувањето на работата подразбира на вработените да им се дава поголем степен на контрола на нивната работа, односно им овозможува да преземат некои од задачите кои што обично ги извршува нивниот непосреден раководител.

Реализирањето на работата не завршува само на тоа да се воспостави адекватна содржина на работата, неговите функции или социјалните односи. Тоа може да го вклучи и распоредот за работа: почеток, завршување, траење на работата, одмор во текот на работниот ден, неделни одмори и сл. Во тој контекст се истакнуваат следниве опции за распоред на работата:

- Намалување на работната недела (4-дневна работна недела, што на вработените им остава повеќе слободно време но долгорочно води кон замор, тешкотии во животот на вработените и на другите).
- Флексибилно работно време (слобода на варирање на часовите за работа во зададени лимити). Работниот ден се состои од заеднички интерес (обично 5 или 6 часа) и флексибилно време (на почетокот или на крајот од работниот ден). Од вработените се бара да бидат на работа во текот на заедничкото време, но се слободни да го изберат почетокот или крајот на работниот ден во флексибилното време.
- Поделба на работата: овозможува двајца или повеќе работници да ја поделат неделната работа.
- Контингентни работници се оние кои што се ангажираат повремено и на делумно работно време (на пр. стручњаци, сезонски работници ...).
- **Telecommuting**: им допушта на вработените своите задачи да ги извршуваат дома по пат на **Telecommuting** -от.

### Посебни мотивирачки техники

**Пари:** доста често се високо на скалата на хигиениката, но откако паричната надоместок ќе стане достапна за одржување на животниот стандард во континуитет, парите престануваат да бидат извор на ентузијазам во извршување на работата.

**Партиципација:** работниците стануваат активен учесник во оформувањето на работните услови. Поголем број на луѓе чувствува поголема мотивација кога се консултирани за случувањата кои што влијаат на нив. Партиципацијата е и средство за признавање, па влијае на потребата за поврзаност и прифаќање, го зголемува чувството на постигнувања.

**Квалитет на работната средина:** рedefиниција на работата на начин да се нагласи нејзиниот предизвик и значење за организациски цели.

### **Ополномоштување (empowerment)**

Ополномоштувањето станува популарно во раните 90-ти години и добива многу заговарачи. **Росабетх Мос Кантер** ја нагласува потребата, внатре во големите работни состави, работниците да се третираат како корпорациски претприемачи. Ополномоштувањето, зајакнувањето се дефинира како делегирање на моќ или власт на работниците во претпријатието. Со порастот на моќта на вработените расте и мотивацијата за работа, затоа што луѓето ја унапредуваат својата ефективност, избираат како да ги извршат задачите и ја користат својата креативност. Во концептот на ополномоштување моќта се дисперзира по целата организација, а не само хиерархиски како кај делегирањето на работите.

Претпоставки на ополномоштување се 4 елементи:

1. Информираност: работниците имаат информации за перформансите на претпријатието.
2. Знаење: работниците имаат знаења и вештини да придонесат за целите на претпријатието.
3. Моќ: работниците имаат моќ самостојно да одлучуваат.
4. Награди: програмите за наградување на работниците спрема перформансите на претпријатието се: поделба на профитот: ESOP плановите (планови за продажба на сектори од претпријатието на работниците во претпријатието).

Мотивацијата може да се изедначи со интензитетот, ангажманот и ентузијазмот со кои што пристапува човекот на некои активности. Како работодавачи или како менаџери договорни сме за промислениот однос спрема тие неопипливи или кривки варијабилни на работната реалност. Тоа од нас бара разбирање на сложениот однос на потребите; активностите - процесите и резултатите. Со ова поглавје е појаснето значењето на разбирање на содржината на потребите, процесот, механизмите со кои што свесно и контролирано се одредени начините на однесувања ги зајакнуваме или ги искоренуваме.

## **4.8. Контролирање**

Контролата како една од основните функции, подразбира проверување на извршените активности или процеси во работењето.

Според Кукулеча)<sup>64</sup> контролата опфаќа: 1. надзор над работата на луѓето; 2. следење на исправноста на технолошките процеси и исправноста на функционирање на средствата за работа; 3. секое проверување на текот на некој процес - сопствен, туѓ, или воопшто независен од луѓето (контрола на сопственото здравје, контрола на нечие учење, контрола на метеоролошките промени); 4. проверување и следење на правилноста на примената и спроведувањето на законските и на законски заснованите други прописи (пр.финансиска контрола); 5. рамнење на резултатите на однесување со моделите на однесување на динамичките системи во процесите на автоматското управување; 6. секое споредување на

---

<sup>64</sup> Kukuleca, Organizaciono poslovni leksikon, „RAD” Beograd, 1986

фактичката состојба со саканиот систем или состојба каква што би требала да биде; 7. самиот процес на споредување на фактичката состојба со состојбата каква што би требала да биде.

#### **4.8.1. Потребата од контролирање во работењето**

Контролирањето како менаџерска функција е насочено кон проверка на активностите или процесите дали се во склад со саканите, односно, планираните дејствија. Оттука, потребата од контролирање произлегува и од следново:<sup>73</sup>

1.Контролирањето ги прави целите ефикасни. Со контролирањето, извршениот план, резултат, активност или било кој друг употребен назив, ќе се провери, компарира и види дали се одвива согласно усвоените стандарди односно поставената цел.

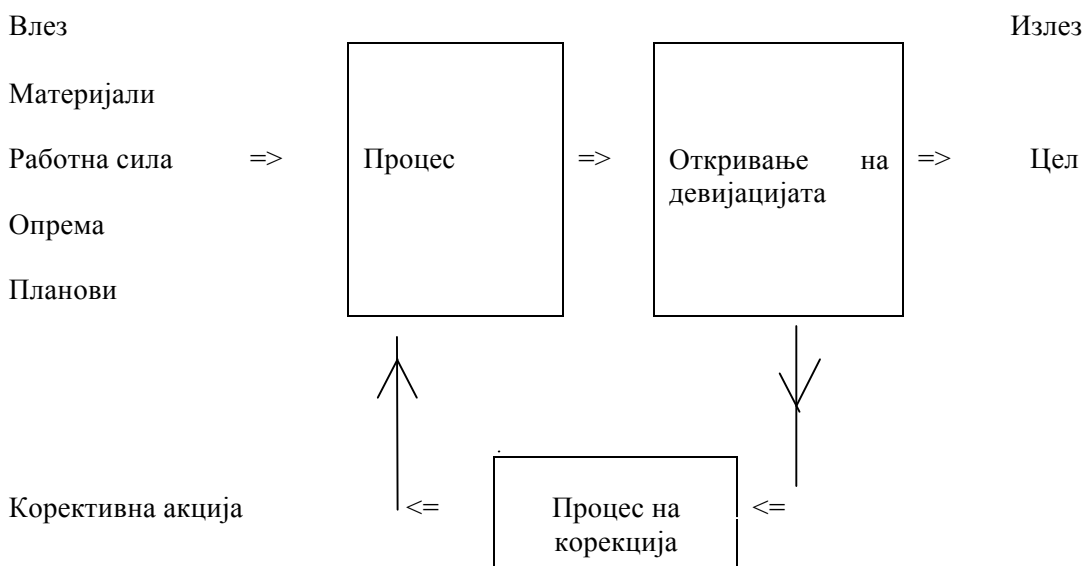
2.Контролирањето воспоставува принуда врз извршувањето на активностите. Ако не постои контролирање крајниот исход на некој потфат може да го доведе во прашање целокупниот напор кој е вложен во останатите фази на работењето. Од друга страна пак, преголемата контрола делува како притисок каде што не се дава поголема слобода во личното творење. Сепак, контролирањето треба да биде насочено кон проверување на исправноста на активностите или процесите, нивно корегирање или пофалување доколку, се движат над усвоените норми односно стандарди во организацијата.

3.Самото контролирање ја прави организацијата ефективна и ефикасна. Со контролирањето се овозможува степенот на остварените ефекти, учиноци да биде повисок, а со тоа и организацијата да биде ефикасна (успешна, силна). Тоа произлегува и од самиот чин на контролирање т.е. преку контролирањето, проверувањето навремено се реагира за исправноста на активностите, процесите односно ефектите.

4.Контролирањето обезбедува повратна спрега. Повратната спрега е важен елемент за исправно одвивање на процесот на работење. Тоа значи дека при евентуално откривање на некоја девијација во процесот на работењето се врши корекција, се со цел процесот да се одвива нормално и крајниот ефект да биде успешен. Корекцијата се врши на следниов начин: со набљудување, контролирање на процесот, доколку се констатира дека постои некоја девијација, тогаш се презема корективна акција, а доколку не постои девијација, процесот си тече без никаква корекција.

Повратната спрега дава можност за поцелосно снабдување на менаџерот со значајни информации за тоа колку успешно било планирањето на активностите нивното извршување и нивните ефекти, а исто така дава информации за успешното извршување на задачите од страна на вработените. До колку во процесите не се откриени забележителни девијации за менаџерот значи дека неговите менаџерски функции успешно се одвивале, а за вработените значи зголемување на мотивацијата за успешно работење.

Слика 22. Едноставна повратна спрега



5. Контролирањето го помага одлучувањето. Со самото контролирање се стекнува мислење како се одвиваат активностите или процесите, кои сигурно се зависни од вработените. Со што се добиваат информации за соодветните девијации или проблеми кои се случиле во текот на работењето. Контролирањето, всушност му помага на менаџерот во процесот на одлучувањето, тој истовремено да може да гради ставови и мислења за начинот на одвивањето на одредени активности или процеси.

Во организацијата контролирањето е потребно заради повеќе причини, меѓу кои:

- Надгледување, проверување на активности односно процеси за остварување на зацртаната цел, дали се одвиваат во нормални, стандардни рамки.

- Заштитивање на целосниот капитал во организацијата од крадење, измама, загуба, неправилна употреба и слично.

- Стандардизирање на квалитетот на производите и (или) услугите од организацијата како во однос на потрошувачите така и во однос на конкуренцијата.

- Поставување на лимити во рамките на авторитетот на подредените, доколку делегираниот авторитет се злоупотребува или ги надминува дозволените граници, или пак интервенирање доколку подредените (менаџерите на пониско ниво) недоволно го користат својот делегиран авторитет.

-Мерење на извршената работа како по квалитет, така и по квантитет и во одредено (планирано) време.

-Компарирање на планираните перформанси со оние што моментално се случуваат. Добра илустрација на ова е контролирањето на активностите и процесите во текот на работењето, а со тоа проверка дали тие се движат согласно планираните, саканите цели.

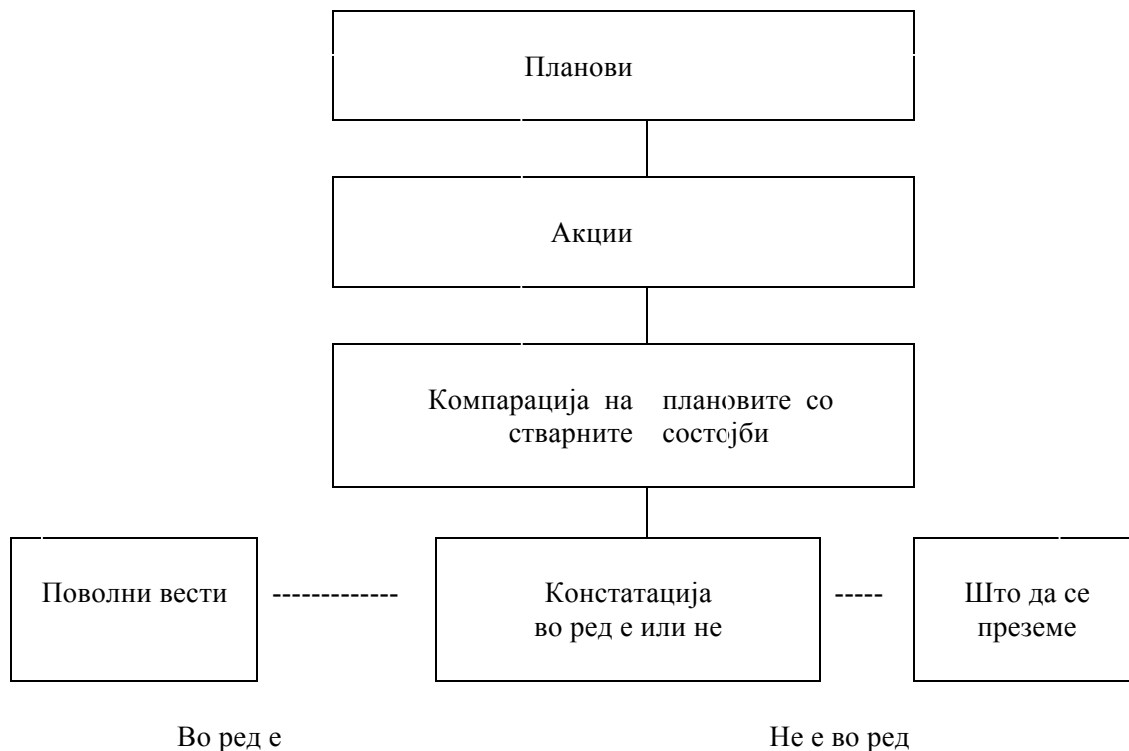
-Мотивирање на вработените групно или поединечно, за исправно вршење на активностите кои се потврдуваат со самото контролирање. При тоа доколку работењето успешно се одвива пожелно е групата или поединецот да се награди, пофали или да му се даде соодветно друго признание.

#### 4.8.2. Одвивање на системот на контролирање

„Системот на контролирање“ претставува начин на кој се врши контролирањето во сите негови фази. Самиот назив „систем на контролирање“ покажува дека истиот има потсистеми т.е. фази. Во тој поглед меѓу јасно издиференцираните фази би се навеле следниве:

1. Определување планови односно стандарди за остварување на целта.
2. Проверување, контролирање и компарирање на плановите, стандардите со моменталните состојби на активностите и процесите.
3. Преземање на конкретни активности.

Слика 23. Одвивање на системот на контролирање



**Контролата** е функција на управување и претставува мерење и корекција на активностите, со цел исполнување на организациските цели. Контролата е збир на активности со кои што работните состави го осигуруваат исполнувањето на

постигнувањето на очекуваните резултатите. Контролата е во тесна врска со планирањето. Одговорноста за извршување на функциите на контролата лежи на сите менаџери независно од категоријата на која и припаѓаат. Сите менаџери (па и оперативните) се одговорни за остварување на плановите, па затоа контролата е битен елемент во работата на секоја менаџерска категорија. Контролата исто така има и значително влијание на мотивацијата и однесувањето на тимовите. Таа е процес (на водење на активностите спрема планот) и резултат (на производството спрема стандардот), па во таа смисла ги опфаќа сите активности кои што ги презема менаџерот со цел осигурување на вистинските перформанси на оние кои што се планирани или очекувани.

### 4.8.3. Составни делови на контролата

Во општ смисол на зборот состав на контролата се подразбира поставување на целите, мерење на постигнувањата и преземање на корективните акции.

Таквиот основен модел на составните делови на контролата е независен од типот, местото или објектот на контрола, иако не е лесно на сите места подеднакво да се оствари.

*Составот на контролата подразбира:*

- 1) Проценка на постојните перформанси;
- 2) Споредување на остварените перформанси со целите;
- 3) Преземање на корективните активности врзани со идентификуваните отстапувања во однос на планираното.

Во пракса овој едноставен модел е изложен на низа отежнувачки околности:

1. Постојните перформанси понекогаш се доста сложени и детални, па затоа на тој начин тешко се контролираат. Следењето на постојните перформанси со преголем број на детали или е прескапо или бара многу време. Затоа, наместо постојните перформанси се идентификуваат само одредени показатели. Тие показатели се нарекуваат клучни фактори на успехот, а со нивното контролирање работниот состав добива информации за тоа колку е доходен. Примерите на некои агрегатни, клучни фактори за успехот или критериумот за остварување се поставени во табела 6.

Табела 6. Подрачја на контролата

Подрачје на контрола	Показател	Стандард/Цел
квалитет	Број на неправилни производи по пресметковниот период	На повеќе од на пр. 10 парчиња
квантитет	Број на производи по смена	14 пар. по смена
навременост	Број на извештаи за продажбата предадени на време	90% од извештаите се предадени на време
парични ставки	% на девијација во однос на Пресметката	Да не се толерира пречекорувањето на пресметковните издатоци преку 5%

2. Работните делови во споредба со критичните показатели на успехот во поедини домени добиваат информација за тоа дали постои јаз и колкав е? Доколку станува збор за микро отстапувања, работните делови најчесто не реагираат, но доколку микро отстапувањата се зачестени, или долготрајни

или во пораст работните делови ги развиваат механизмите на реакција - односно корекција.

3. Корективните акции можат да бидат:

- 1) модификација на очекувањата (целите, стандардите);
- 2) подобрување на ресурсите, подобрување на структурата, промена на раководството и мотивацијата;
- 3) реформирање на плановите, стратегија.

Дизајнирањето на составот на контрола вклучува:

**Поставување на показатели - идентификација на стандардите** - Стандардите или показателите се избрани критериуми на остварувањата. Тие ги дефинираат долните граници на ефикасноста или очекувањата од извршувањето на активностите и се идентификувани како точка во процесот во кој што е можно без надгледување на секој чекор во процесот да се прими сигнал за одвивањето на поедини активности.

**Мерење на остварувањата.** Ако правилно се одбрани показателите со проценка на вистинските или очекуваните остварувања таа е едноставо. Сепак, постојат активности за кои што е полесно да се створат соодветни показатели (на пр. работниците во производството), како и активностите кои што е тешко да се измерат (умствена работа). Колку работите се пооддалечени од подвижната лента, продавниците или компјутерите, нивната контрола е посложена и позначајна.

**Корекција на отстапувања:** отстапувањата можат да се исправат со преформирање на плановите, со модификација на целите, со прераспределба на задачите и обврските: со подобар избор на соработници и сл.

**Зошто е потребна контрола?**

Контролата е неопходна, иако често носи негативни реакции од оние кои што ќе се почувствуваат контролирани. Но, контролата остварува низа добивки. Таа е:

- 1) Помош при преживување во услови на промени;
- 2) Помош на претпријатието за преживување во услови на забрзување на животните циклуси;
- 3) Облик на ограничувања за комплицирање на грешките;
- 4) Помош во намалување на трошоците.

#### 4.8.4. Процес на контролирање

Контролирањето е процес кој што утврдува на кој начин се исполнуваат целите. Неисполнувањето на целите може да биде последица на:

- а) Несоодветно однесување на работниците или менаџерите (некомпетентност), расипништво, занемарување на правилата и процедурите);
- б) Нереалност или неостварливост на плановите.

Со тоа преземањето на корективни акции е можно во три насоки: идентификација на изворите и отстранување на причините за отстапување (било во сегментот на водење, мотивација или во сегментот на управување со ресурсите;) или со корекција на плановите, стратегијата или поставените цели.

**Елементите во процесот за контрола се:**

- 1) *Воспоставување на стандарди и методи за мерење на перформансите.* Целите се квантитативни и временски одредени.
- 2) *Мерење на перформансите и стандардите:* релативен процес со кој што се мери извршувањето на планираните идентификувани активности.
- 3) *Споредување на перформансите и стандардите:* споредба дали се добиени или остварени резултатите идентични на целта, т.е. на претходно идентификувани стандарди.
- 4) *Вреднување на перформансите и корекција:* доколку остварените резултати не ги задоволуваат стандардите, се преземаат корективни активности.

### **Критериуми на ефективна контрола во претпријатието**

- 1) Поврзаност со желбата за резултати (прифатлива стандардизација на перформансите).
- 2) Ориентација кон иднината (усогласеност на развојната и краткорочната политика).
- 3) Конзистентност (стратегииите, плановите и програмите мора меѓу себе да се поклопуваат а средствата и целите да се синхронизираат).
- 4) Усогласеност со условите во околината на претпријатието.
- 5) Интегралност (ги идентификува стратешките цели, инпути, извори и сатнини на нивните излегувања, аутпути, редослед на активностите, повратни врски, соодветно поддржување на активностите, стандарди на мерење).
- 6) Објективност (непристрасност во однос на предметот на контрола).
- 7) Комплетност (ги опфаќа посакуваните однесувања и резултатите во претпријатието).
- 8) Навременост (информациите мора да се обезбедат на време).
- 9) Прифатливост (вработените ја прифаќаат).

### **Придонес на контролата**

Без контрола на претпријатието нема можност за брзо реагирање па затоа се пропуштаат приликите и станува се понеуспешно. Контролата е дотолку подобра колку што е повеќе во состојба да ги антиципира случувањата. Придонесите на контролата се состојат во:

- Одредување на точноста на претпоставките на кои што се формулира стратегијата
- Потврдување на ефективноста на стратегијата и усогласеноста со целите, ресурсите и времето кое што е на располагање
- Осигурување на функционирањето на претпријатието по планот и очекуваните резултати
- Осигурување на податоците за вреднување на перформансите
- Го унапредуваат организациското учење

### **Последици од лошата контрола**

- Нефлексибилност
- Пропуштање на приликите

- Демотивираност
- Дестимулирање на креативноста, иновативноста и претприемништво

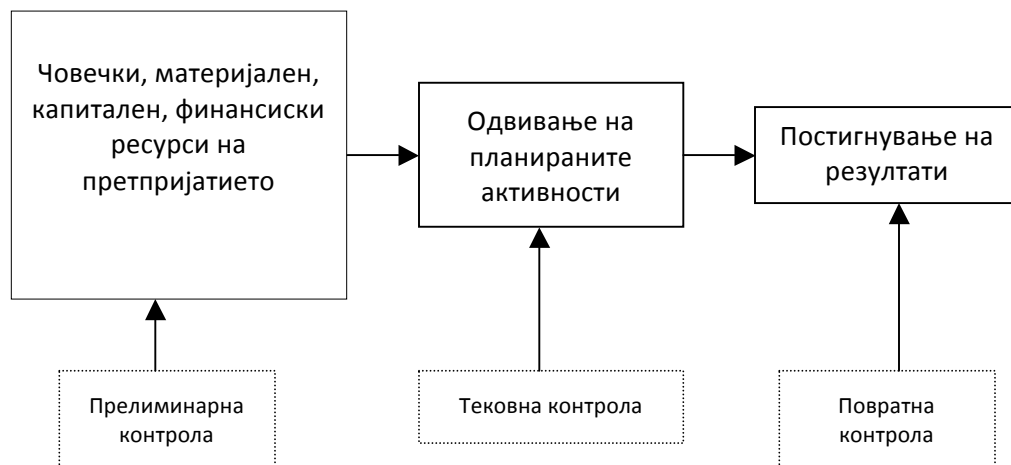
#### Зошто пропаѓаат контролните состави

- Преопширно дефинирани цели
- Опседнатост со процедурата
- Недоволна информациска основа
- Нестабилност на центарот за одговорност
- Дисфункционална организациска политика

### 4.8.5. Форми на контрола

Постојат неколку темелни поделби на составот за контролите. Еден од критериумите за разликување на контролните постапки е спрема насоченоста или контролирањето. Со оглед на тој критериум разликуваме: прелиминарна, тековна, и повратна контрола.

Слика 24. Функција на контролите



Табела 6. Три типови на контрола спрема фокусот на корективните активности

Тип на контрола	Техники на контрола
<b>Прелиминарна</b>	<i>Избор и сместување кадровско пополнување контрола на материјалот финансиска пресметка пресметка на опремата</i>
<b>Тековна контрола</b>	<i>Насочување Анализа на финансиските документи Стандарди и процедури на трошоците Вреднување на перформансите на вработените</i>

### **Прелиминарна контрола**

Ориентирана е на спречување на отстапувањата во квалитетот и количините на ресурсите кои што е потребно да се стават во организациските активности. Човековите ресурси мора да имаат соодветни знаења и вештини, материјалите мора да имаат одреден квалитет и да бидат расположливи во вистинско време на вистински места. Функционирањето може да се одвива само доколку постои простор и соодветна капитална опрема ...

**Човекови ресурси:** изборот на работниците мора да биде таков да ги избере вештините и личните карактеристики на работниците, да се соодветни со барањата на работата. Организациите, исто така мора да обрнат внимание на балансирањето на индивидуалните и организациските потреби, вештините, способностите и ставовите.

**Материјали:** статистичка анализа на контролата на квалитетот на влезните материјали и суровини, контрола на залихите, контрола на моделот на готовите производи.

**Капитални средства:** со контролата мора да се осигури способноста за заменување на дотраените капитални средства со нови, па со тоа да се користат и различни амортизациски пресметки, а како критериум за нова опрема може да послужи и стапката на враќањето на вложените инвестиции.

**Финансиски ресурси:** основна форма на осигурување дека работниот состав ќе може да купи материјали, опрема и се што е потребно за тековното производство е во склопот на составувањето на пресметката. Со пресметката прелиминарно се одредува се што е потребно за одреден обем на работни активности и да го антиципира текот на работење откако ќе се купат материјалите, производите, продажбата и наплатата на стоката или услугата.

### **Тековна контрола**

Тековната контрола го следи текот на операциите и го опфаќа насочувањето на работните упатства, инструкциите и сл. Активностите кои што ги опфаќа варираат со типот на работата кој што се надгледува. Насочувањето, сепак најмногу е застапено во делот на оперативниот менаџмент, како инструкции и надзор на подредените оперативни работници. Како што се зголемуваат одговорностите на менаџерот така и важноста на оваа функција опаѓа, а некои други добиваат на значење.

### **Feedback контрола – Повратна (дополнителна) контрола**

Значењето на формата на контрола е контрола на резултатите од работењето.

## **4.8.6. Системи на контрола**

**Системите на контрола се:**

- 1) Контрола надвор од организацијата: пазарна цена на секторите, стапка на враќање на капиталот, трансферни цели;
- 2) Организацииска контрола: правила и процедури: буџети; стандарди; интерни системи на организациските норми и вредности на однесување на групата.

Контролата на резултатите може да се изведува на индивидуалниот, функционалниот, дивизискиот и корпоративниот дел.

Најуспешните претпријатија своите контролни состави ги врзуваат за специфичните индикатори со кои што го мерат и стандардизираат своето работење. Тоа најчесто подразбира идентификување на 15 - 20 критериуми кои што се следат и пратат, но тие критериуми се тесно врзани за целите и го поддржуваат нивното остварување. Примерите за изборот на критичните точки на надзорот, или показателите од контролата се претставени во продолжение.

Табела 7. Критични надзорни точки и показатели на контролата

Производство	Маркетинг	Кадри	Финансии
Квалитет	Обем на продажбата	Работни односи	Капитални трошоци
Количина	Трошоци за продажбата	Флукуација	Залихи
Трошоци	Трошоци за пропаганда	Отсуства	Паричен ток
Индивидуални перформанси на работникот	Остварување на продажниот Персонал		

Критичните надзорни точки и показатели на контролата се оние аспекти на поставување коишто мора да функционираат за целото претпријатие, или одделот, да функционира, идентификуваните сигнификантни точки на надзорот потоа можат да бидат подетално разработени и претворени во показатели во физички единици, трошоци, цели, материјали и сл.

Табела 8.

Техники	Стандарди	Информации	Корективни акции
1. Опис на работата	Спецификација на работата: вештини, искуство, образование	тестирања, препораки, биографија	Вработување/ одбивање, дополнителна обука
2. Избор	Спецификација на работа - вештини, искуство, образование	тестирања, препораки, биографија	Доделување на задачи: дополнителна обука
3. Контролна материја	% на материјалот надвор од толерантните граници на искористеност	Извори инпути	Прифаќање, отфрлање повторно тестирање
4. Пресметка на Опремата	Период на отплата, стапка на амортизација	Проекција на трошоците, приходите и искористеност на капацитетите	Прифаќање или отфрлање
5. Финансиска Пресметка	Барања кои што произлегуваат од планираните финансиски документи: биланси, <b>насх</b> , <b>флон</b> , добивка	Проекции на трошоците, приходите	Прифаќање, отфрлање, промена на ставката
6. Насочување	Очекувани резултати за	Планови и	Промена на описот или

	извршување на работата	спецификација на работа	планот; обука; отпуштање на работници
7. Анализа на финансиските документи	Искусствени правила: процена на дејноста или гранката	Билансни состојби: Извештај за добивка	Промена на инпутот, промена на насоката
8. Анализа на трошоците	Стандардни од анализата на времето/споредби	Сметководство на трошоците	Ревизија на инпутот, ревизија на насоката
9. Контрола на Квалитетот	% на шкарт на производите во склад со толеранцијата на пазарот	Примероци на готови производи	Ревизија на инпутот, примена на аутпутот
10. Вреднување на перформансите на работникот	Критериуми за вреднување на работата	Надзор; извештај за остварувањата	Задржување, преместување на работници, промена на работата

#### 4.8.7. Финансиска контрола

Финансиската анализа и контрола, на претпријатието му служи за идентификација на успешноста и идентификација на изворите на основните проблеми кои што се појавуваат во претпријатието (бавен обрт на залихите или преголеми трошоци на материјали). Со контролата и анализата на финансиските извештаи се служат инвеститорите (банките, инвестициските фондови, вложувачите, донаторите) во креирањето на своите инвестициски одлуки.

**Финансиските извештаи** можат да ја идентификуваат границата на очекуваните резултати и начинот на алокација на тие резултати (да послужат како план) - на пр. буџет - пресметка, или ги отсликуваат приоритетите и очекувањата на организацијата преку набавка или алокација на капиталот. Покрај тоа, тие даваат податоци за структурата на капиталот, барањата за текот на парите преку претпријатијата, политиката на плати или кредитирање на претпријатијата.

##### **Најважни методи и техники на финансиската контрола се:**

1. Буџетска контрола;
2. Финансиски извештај;
3. Управување со готовина;
4. Финансиски индикатори.

Правилно сложени и анализирани финансиските документи во исто време се и пресметка и систем на рангот на предупредување и двигатели на решенија. Ако не се употребуваат тие се бескорисни. Ако се користат неправилно тие се опасни. Финансиските извештаи не мора да бидат многу детални, но мора да бидат редовни. Тие треба да го опишуваат работењето.

Анализата за односите помеѓу финансиските показатели се врши *хоризонтално* и *вертикално*.

**Вертикалната анализа** ја вреднува секоја финансиска ставка како дел од некоја збирна финансиска ставка, односно спрема нешто што е земено како база на споредба: на пр. продажба или капитал (активности на претпријатието) и сл. Со вертикалната анализа се навлегува во прашањето на структурата на работење во еден временски период.

**Хоризонталната анализа** обезбедува увид во промените на истите ставки со текот на времето: во два или повеќе различни временски моменти во смисла на откривање на порастот, стабилноста или падот на ставките, таа е особено корисна во идентификување на општата тенденција на работење - трендот на работење. За волја на вистината, тоа значи учење врз основа на историски показатели кои што не мора секогаш да бидат добра основа на креирање на иднината. Историските податоци нудат проверени информации што интуицијата не ги нуди, што им одговара на менаџерите кои што не се склони кон ризик, експериментирање и интуитивно донесување на одлуки.

Финансиските показатели најчесто се даваат во апсолутни вредносни износи. Внимателното и мудро интерпретирање на таквите податоци бара да се води сметка за разликата помеѓу нормалните апсолутни износи и реалните износи во условите со силно изразени инфлациски или дефлациски влијанија. Освен тоа дури и прочистените податоци сами за себе не можат да понудат квалитетна интерпретација доколку не се компарирани со индустрискиот просек, конкурентите, претходното работење, стандардите и сл.

#### **4.8.7.1. Техники и методи на финансиска контрола**

**Буџетската контрола** е процес на изразување на низа планирани активности изразени во бројки, а буџетот е често интерпретиран како бројчен опис или план за работење.

**Финансиски извештаи** се искази на некои аспекти на финансиски прилики на претпријатија, а се искажуваат преку биланс и извештај за добивка.

Билансот зборува за тоа колку претпријатијата вредат во одреден момент.

Извештајот за планираната добивка/загуба ја мери економската успешност на претпријатието, односно зборува за тоа колку претпријатието е профитабилно.

Билансот ја отсликува вредноста на претпријатието во одреден момент. Се состои од попис на имотот (актива) извор на имотот (обврски и сопствена главнина (влогови)).

Имотната состојба ги претставува реалните инпути во работењето со чија што употреба претпријатието ќе ги генерира приходите. Тие се под правна контрола на претпријатието. Вредноста на имотот се изразува во набавна вредност. Во имотот на претпријатието не се наведуваат инпутите со кои што е можно да се идентификува објективната парична вредност (вработени, супериорни локации, купувачи, репутација).

Пасивата ги опфаќа долгорочните и краткорочните обврски на претпријатието. Сопственичкиот влог ги означува средствата кои што сопственикот ги вложил во бизнисот, т.е. вкупната вредност која што ја вложил или ја реинвестирал.

Влогот може да биде директен (вредноста на влогот во опрема или за обртни средства - на почетокот на работењето); или индиректен (по пат на задржување на дел од профитот во работењето (т.н. акумулирана или задржана добивка).

Пресметката на добивка ги евидентира примањата и трошоците од профитно ориентираните активности на претпријатието. Ако работата е профитабилна примањата се поголеми од трошоците и нето вредноста на имотот од претпријатието се зголемува.

Пресметката на добивка овозможува увид и начин на кој што претпријатието генерира нова вредност (добивка). Тој е мерило за виталноста на претпријатието, мерило на неговата способност вложените средства да ги оплодува и генерира нова вредност.

**Извештајот за протоколот на парите** ја мери ликвидноста на претпријатието и способноста за плаќање на обврските по достигнувања. Тој може да управува со готовината и овозможува нејзино подобро користење. Теков на парите се евидентира со тоа како претпријатието ги генерира или троши своите пари. Тој претставува детален приказ на паричните трансакции кои што произлегуваат од:

- Операции (добивка или загуба);
- Инвестиции (купување или продажба на опрема, недвижности);
- Финансии (производи, дивиденди).

Текот на парите се смета за најобјективен показател на работењето затоа што за разлика од билансите или извештаите за добивката овде се можни минимални „местења“ или одолговлекување на резултатите.

**Финансиските индикатори** се пресметуваат врз основа на податоците од финансиските извештаи. Тие ја мерат финансиската состојба на претпријатието и овозможуваат споредување со резултатите карактеристични за групацијата, најважните конкуренти, но и во однос на планираните показатели или изминатите перформанси на претпријатието кое што е предмет на анализа. Најзначајни групи на индикаторите за работење се: показателите за профитабилност, ликвидност, финансиски „лостови“, активности и инвестирања.

### Репрезентни финансиски показатели

#### 1. Показатели за профитабилност:

- Бруто профитна мрежа;
- Оперативна профитна мрежа;
- Нето профитна мрежа;
- Враќање на вкупниот капитал;
- Враќање на вкупниот произведен капитал;

#### 2. Показатели за ликвидност:

- Тековен однос на намирување на сите свои тековни обврски;
- Брз однос на намирување на сите свои тековни обврски;
- Залихи спрема нето работниот капитал.

#### 3. Показатели на финансиска положба:

- Степен на задолженост;
- Однос на долгот и главнината;
- Однос на долгорочните обврски и главнини;
- Однос на покритие на каматите.

#### 4. Показатели на активност:

- Коефициенти на обрти.

#### 5. Показатели на инвестирање:

- Заработка по сектор;
- Дивиденди по сектор;
- Повраток на секторската главнина;

- Цени спрема заработувачката по сектор.

### **Профитабилност и ликвидност**

**Анализата за профитабилноста** се смета за најважен дел на финансиската анализа, најчесто се спроведува со примена на следниве показатели: *брuto профитна мрежа, оперативна профитна мрежа, нето профитна мрежа, повраток на вкупниот капитал, повраток на вкупниот капитал по сектори.*

**Профит** е разлика помеѓу приходите и расходите (трошоците, давачките). Профитните маргини можат да варираат од 1% (на пр. големи супермаркети) до 80% (на пр. скапоцена и слична „статусна“ роба). Положбата на поедино претпријатие мора да компарира со индустрискиот просек, или со показателите со кои што се истакнуваат во стручните публикации како берзанските извештаи, извештаите на трговските комори и сл. Профитната стапка сама по себе ја иницира способноста на претпријатието да генерира сопствени средства.

**Стапките на враќање** ја иницираат релативната активност или исплатливост на ангажираните средства во однос на другите форми на вложувања (на пр. компарирано со каматна стапка, во принцип не помалку од 10%).

**Ликвидноста** е показател на способноста на претпријатието за намирување на сите свои тековни обврски во рок. Се изразува преку: тековниот однос, брзиот однос, залихите спрема нето работниот капитал. Ликвидноста, воедно ја покажува и способноста на претпријатието својот имот да го претвори во готовина во релативно краток рок.

### **Показатели на финансирање и задолженост**

**Показателите на задолженост** претставуваат мерна исплатливост на задолжувања (од перспективата на претпријатието), а кредиторите на мерките за проценка на степенот на ризикот од вложувања во претпријатието: *степен на задолженост, однос на долгот и главнината, однос на долгорочните обврски и главнината и однос на покритие на каматите.* Претпријатието може да се финансира од два извори: со задолжување или со сопствено вложување.

**Финансирање на претпријатието врз основа на задолжување** подразбира позајмување пари од надвор (банки, трговци со пари, невладини институции, владини програми и проекти за помош и сл.).

**Финансирање на претпријатието врз основа на сопствено вложување** подразбира размена на сопственоста над претпријатието за пари, талент или други ресурси. Исправен начин на финансирање на работењето на претпријатието е во балансирање помеѓу кредитниот и сопствениот развој. Финансирањето со задолжување на барањата за враќање на долгот со камати. Неспособноста за отплата и камати може да доведе до губење на хипотеката, залогот или гаранциите дадени при земањето на кредитот и претпријатието да се доведе до банкрот. Ако од друга страна претпријатието се финансира преку сопствени вложувања, слабото работење резултира со слабо враќање или слаба исплатливост на инвестициите и понатамошната неспремност или извлекување на влогот пред да биде предоцна. Освен тоа, сопственичкиот влог најчесто подразбира и одредена јачина во

креирање на политиката и одлуките на претпријатието. Со земањето на кредити претпријатието најчесто ја задржува својата работна автономија. Од сите тие причини потребно е добро да се одмери каква мерка може да поднесе на задолженост претпријатието во однос на сопственичкиот влог.

### **Показатели на активностите**

**Показателите на активности** најчесто се нарекуваат коефициенти на обрт. При тоа, обично се разликуваат следниве основни *показатели на обртот* и тоа:

1. Обрт на залихи;
2. Обрт на долготраен имот;
3. Обрт на тековен имот;
4. Обрт на нето побарувачка.

Тие ја покажуваат способноста на претпријатието да создава профит со постоечките ресурси.

**Контролата на залихи** е еден од основните показатели на активност. Преголемите залихи со суровини го зголемуваат ризикот на застарување или оштетување на суровините, а со тоа и шкарт од производството и слаба продажба на производите. Големите залихи на готовата роба или оштетувања, освен тоа парите кои што би можеле да се искористат во други сегменти на работењето е врзан и неупотреблив во залихите. Од друга страна, работењето не може да биде континуирано без никакви врсти на залихи. Недостигот на залиха од готовите производи може да подразбира пропуштена прилика за продажба, или недостиг на производство во однос на побарувачката и сл. Недостигот на залихи од суровини може да предизвика доцнење на испораките на купувачот, или загуба во производното време и континуитетот на производство или искористеност на капацитетите.

**Преголема количина на готовина** подразбира непродуктивна употреба на приходите за развој и унапредување во работењето. Покрај тоа, брзата потрошувачка структура на средствата во претпријатието го прави примамлива мета за преземање. Од друга страна, ангажирањето на повеќе пари во трајни добра го ограничуваат претпријатието во плаќањето на неговите тековни обврски и издатоци.

### **Показатели на инвестирање**

**Показателите за инвестирање** на секторите им даваат информации за ефектите на вложувања во редовни (обични) деловни работи.

**Најчесто се користат:** - Заработка по сектори, дивиденди по сектори, повраток на главнината по сектори, принос од дивиденди и цените спрема заработувачката по сектори. Со заработувачката по сектори и сл. пазарни индикатори на работење се иницираат атрактивноста на вложувањата во претпријатието во смисла на неговата способност да генерира рента (дивиденда).

Финансиските показатели не се единствен и исклучителен критериум на вреднувања на стратегијата. Сведоци сме дека и профитабилните и ликвидните претпријатија на пазарот или се ликвидираат (економски оправдано ако ресурсите на претпријатието можат да се стават во уште подобри активности и уште попрофитабилни работи; или причината може да биде и од политичка природа; притисок од лобирање, од конкурентите, збир на интереси, учесници и сл.). *Финансиските средства ја иницираат способноста на*

претпријатието во следење на одредени капитално подарувачки насоки на развој. Јаката финансиска положба ги шири стратешките избори кои што му се на располагање на претпријатието. Но кон анализата е потребно да се пристапи доста внимателно. Анализата на односите во финансиските извештаи иницира моментален ефект на поставување а превисоките или прениските бројки го покажуваат жариштето на проблемот.

Финансиската контрола е само дел на контролата на работење на претпријатието и не е можно да се донесе одлука за промена на работната стратегија само врз основа на финансиските показатели. Покрај финансиските показатели и анализи, потребно е да се направат и детални анализи на пазарните, менаџерските, кадровските, производните, истражувачките и останатите стандарди на работење на претпријатието, интегрално да се интерпретираат во смисла на оценување на вкупното работење (преку утврдување на разликите во односот на оствареното и посакувано), на корективните акции (во смисла на редефинирање на стандардите или редефинирање на стратегијата).

Според тоа можеме да констатираме дека, контролата, како една од основите менаџментот придонесува за навремено, поцелосно и поквалитетно извршување на сите активности во претпријатието. Тоа не значи дека контролирањето треба да се сфати како груб чин, со што би се гушела секоја иницијатива и би водела кон губење на мотивацијата кај вработените.

Контролирањето би требало да се сфати како менаџмент функција која е неопходна во сите процеси, која укажува, наградува, а за намерно направени грешки, да се санкционираат носителите.

## 4.9. Одлучување

Одлучувањето подразбира идентификација и избор на насоката на делување во решавање на проблемите или искористување на приликите и е важен дел од работата на секој менаџер. Со работните одлуки се формираат и стратегии, планови, акции, се остваруваат целите и се решаваат проблемите. Одлучувањето може да биде *индивидуално* или *групно*, со одлучување се занимаваат сите степени на организацијата, но важноста и значењето и обврзувачкиот карактер на одлуките се разликува од извршната до стратешката граница. Сите менаџерски функции се зафатени со одлучувањето.

Менаџерите се лицата што ја носат одговорноста за донесените одлуки, па затоа одлучувањето е една најистакната менаџерска улога.

Одлуките се резултати на работата на менаџерите. Начинот на одлучување и квалитетот на одлуките е темел на вреднување на менаџерската успешност или неуспешност.

Менаџерите најчесто го преферираат индивидуално одлучување, во коешто одлуките, главно се донесуваат со фино нијансирање на двата спротивставени когнитивни (спознајни) модели:

- *Интуитивен* и
- *Рационален*.

**Интуитивното**, индивидуално одлучување е поттикнато од интуицијата односно од инстинктот (што значи дека тоа е акумулираното знаење и искуството, со необјасливо чувство за „добро“ решение); додека **рационалниот** избор на одлуки бара свесно барање

на дополнителни информации со цел за аргументирање и вреднување на алтернативите и конечното решение.

*Индивидуалното* одлучување е применливо во решавањето на поедноставните проблеми, проблеми кои можат да се решат со знаење на една личност.

Со *групното и колективното одлучување*, процесот на одлучување постанува посложен и бара поголем степен на систематичност. *Групните* одлуки можат значително да придонесат за квалитетот на одлуките кога проблемот односно одредената ситуацијата не е можна да се реши со специјалистички знаења на една дисциплина и на еден човек. *Колективното* одлучување се користи кога со одлуките (односно кога со дејствијата од одлуките) се опфатени поголем број од вработените во организацијата или целата организација.

Одлучувањето може да биде идентификувано и како процес на решавање на проблемите. Во работниот живот поголем број одлуки иницираат т.н. проблематична ситуација.

*Потенцијалните проблематични ситуации* се ситуации во кои што доаѓа до расчекор на реализацијата во однос на: планот, навиките, очекувањата на купувачите или извршителите (перцепција), или стандардите на однесување (на пр. конкурентски разлики на перформансите). Но проблематичните ситуации понекогаш знаат да бидат прекршени прилики, зависно од волјата и способноста на учењето. (Губењето на пазарот поради војна или елементарни катастрофи, и производи со кои што се засилува сопствената флексибилност и способност за брза реакција.) Во понатамошниот текст под поимот проблеми ќе се подразбира нешто што ја загрозува организациската способност на исполнување на целите, додека прилика е нешто што на претпријатието му овозможува надминување на очекуваните цели.

#### 4.9.1. Природа на процесот на одлучување

Менаџерите дневно се среќаваат со стотина проблеми, кои не стигнуваат навреме да ги решат. Во работните организации задолжително да се тренира за проблемите и одлуките кои што е потребно да се донесат. Најзачестен систем на тријажа на проблемите и одлуките се припишува на **Dwightu Eisenhoweru** Двајт Ајзенхауер (американски генерал и претседател). Sprema него, одлуките или проблемите потребно е да се поделат спрема важноста и итноста во форма на квадратни матрици претставени во табелата:

Табела 9. Матрица на одлучувања

	Важно	Помалку важно
Итно	Да се одлучи одма и без консултации	Да се делегира
Не е итно	Да се одложи	Да се заборави, да се занемари, да се програмира

Поголем број од менаџерите сите свои одлуки ќе ги сметаат за важни и итни. Важноста на одлуката се оценува спрема нејзината врска со целите на организацијата. Доколку одлуката или проблемот е тесно поврзан и директно влијае на организациските цели, тогаш тој може да се смета за важен. Едно од искусствените правила кое што е потребно да се користи за да се разликуваат што подобро важните и помалку важните проблеми е т.н. Паретово правило или Паретов закон. Паретовиот закон се заснова на сфаќањето дека во секоја активност мал дел од чинителите (поточно 20%) формира голем број од резултатите (80%). Примерите од Паретовите правила се на пр.:

1. 20% производи се генерираат на 80% трошоци;
2. 20% купувачи остваруваат 80% од профитот.

Во проценката на важноста на одлуката потребно е да си го поставите прашањето: - „Дали одлуката се однесува на важните купувачи? Се однесува ли на оние 20% производи кои што генерираат поголем дел од трошоците?“. Доколку одговорот е потврден одлуката е важна.

Во проценката на итноста можно е да се размислува на следниот начин: - Доколку времето за реакција е одредено од надворешните фактори и не е манипулативно, тогаш таквата одлука или таквиот проблем е итен; доколку времето за реакција е примарно зависно од внатрешните интерни чинители можеби е можно со преговарање или со адекватно планирање да се репрограмира или одложи непосредната одлука за да се резервира соодветно време во иднина за реализација на таквите одлуки.

Важните и итните одлуки потребно е да се решаваат веднаш и „во од“. Задачата на менаџерот е ваквите одлуки и проблеми да ги држи под контрола, да го зголемува расположливото време за одлуки кои што се важни, но не се итни. Планирањето е едно од средствата со кои што менаџерите ги осмислуваат важните работи пред да настанат критични проблематични ситуации. Помалку важни но итни ситуации можно е да се решаваат со делегирање, а неважните ситуации, кои што не бараат итна реакција можно е да се занемарат, да се програмираат или заборават. Менаџерите понекогаш решаваат и вакви проблеми несвесни за времето кое што го губат на тој начин. Затоа покрај веќе споменатото, Паретово правило корисно е да се профитираат проблемите и преку следниве прашања за важноста на одлуката.

1. Дали проблемот е едноставен, а решението тривијално? Ако е така, тогаш, одлуките да се донесат без формални процедури на одлучувања. Ако не е така, би требало да се побара совет, специјалистички знаења, да се одлучи рационално, групно одлучување.
2. Кој е одговорен за донесување на одлуките? Во чија надлежност е донесувањето на одлуките? Решението е дотолку подобро, доколку донесувачот на одлуката е поблизок до изворот на проблемите, па затоа решението е повеќе во негова надлежност.
3. Дали постои веројатност дека проблемот ќе се реши сам од себе? И покрај тоа што ова се ретки ситуации на некои неважни и не итни проблеми не треба самоуверено и поединечно да се реагира, туку препорачливо е да се остават да „ослабат“, или меѓусебно да се неутрализираат. Но, ваквиот пристап на одлучување сепак треба да се препушти на стварно искусните и компетентни менаџери. Доколку со игнорирање на состојбата проблемот се зголемува, тогаш тој добива приоритет.

Некои од вообичаените критериуми со кои што се проценуваат одлуките можат да бидат и следните критериуми:

1. *Големина на направените обврски:* Одлуките имаат важност која што не бара исцрпни анализи и истражувањата може да се делегираат. Одлуки кои што не обврзуваат на големи издатоци и кои не ги врзуваат врз себе долгорочните ефекти можат да се делегираат на пониските начини на управување.
2. *Флексибилност на плановите:* Одлуките кои што се флексибилни и можат да ги менуваат насоките на делување бараат помалку напори и време отколку нефлексибилните одлуки.
3. *Степен на мерливост на целите, инпутите и варијаблите.* Доколку целите, инпутите и варијаблите се померливи, толку важноста на одлуките со неизменети услови е помала.
4. *Делување на одлуките врз луѓето.* Колку влијанието на одлуките е поголемо врз луѓето, толку одлуката е поважна, независно од тоа дали се работи за вработените или надворешните фактори зафатени од ефектите на одлуката.

#### 4.9.2. Непрограмирани и програмирани одлуки

Различни проблеми бараат различни типови на одлуки. Рутинските или помалите пречки, можно е да се регулираат со *програмирани* одлуки, додека големите пречки и важните работи потребно е да се решаваат на поединечна основа.

*Непрограмираните* одлуки се однесуваат на неструктурирани, неочекувани, еднократни и слични ситуации, а го опфаќаат на пр. проблемот на алоцирање на ресурсите, проблемот на колапсот на производната линија; проблемот на односите со локалната заедница и сл. Како што поединечниот менаџер се качува во организациската хиерархија, така важноста на оспособувањето за донесување на непрограмирани одлуки е поголема.

Табела 10. Типови на одлуки и начини на управување

НИВО НА МЕНАЏМЕНТ	ТОП МЕНАЏМЕНТ	ШИРОКИ, НЕСТРУКТУИРАНИ, ПОВРЕМЕНИ, НЕИЗВЕСНИ	ТИП НА ПРОБЛЕМИ
	СРЕДНО НИВО НА МЕНАЏМЕНТ	СТРУКТУИРАНИ И НЕ СТРУКТУИРАНИ	
	ОПЕРАТИВЕН МЕНАЏМЕНТ	ЗАЧЕСТЕНИ, СТРУКТУИРАНИ, ПОВТОРЛИВИ, РУТИНСКИ	

*Програмираните одлуки* се одлуки кои што се донесуваат врз основа на пишани или напишани правила, политика процедури. Имаат за цел да го олеснат одлучувањето во ситуациите кои што се јавуваат почесто. Опфаќаат на пр. одлуки што да се направи со купувачот кој што сака да ја врати робата, одлуки за спецификација на шкартот и сл. Донесувањето на правилото дека робата може да се замени или врати со покажување на сметката во рок од 14 дена од денот на продажбата, ја упростува процедурата во односот со купувачите, го штеди времето на продажниот персонал, дозволува повеќе внимание да

се посвети на советување на купувачите при првиот избор на робата. Контролата на карактеристиките на производот уште на производната линија го отстранува шкартот.

Табела 11. Типови на проблеми и одлуки

<i>Тип на одлука</i>	<i>Тип на проблемот</i>	<i>Процедури</i>	<i>Пример</i>
Програмирани	релативни рутински	Правила на стандардната процедура на политиката	исплата на личниот доход разредена постапка припрема на пациентите за хируршка интервенција користење на службеното возило
Непрограмирани	сложени нови	креативно решавање на проблемот	вovedување на новиот производ креирање на новата насока реакција од епидемија на грип решавање на проблемот презadолженост на претпријатието

Програмираните одлуки значително можат да ги зголемат ефектите на одлучување во ситуациите на итност. Важните и итните ситуации потребно е да се решаваат со собирање на дополнителни информации кои што го појаснуваат односот на причините и последиците на проблемот. Со рационален пристап се дефинираат критериумите на одлучување, па спрема идентификуваните критериуми се вреднуваат алтернативите. Секоја одлука во себе носи одреден ризик.

### 4.9.3. Одлучување во услови на извесност, ризик и неизвесност

Во целта за подобрување на одлучувањата корисно е да се процени исходот на некое алтернативно решение на проблемот. Но сите ситуации немаат еднаква можност на утврдување на веројатноста на одредениот резултат. Од зависноста од постоењето или отсуството на проценка на веројатноста настапуваат исходите на одреден проблем, можно е да се зборува за различните услови на одлучување.

Одлучувањето може да се одвива во услови на:

- **Извесност**, каде под извесност се подразбира дека менаџерите можат со голема точност да го предвидат исходот од некоја ситуација;
- **Ризик**, каде под ризик се подразбира можност за идентификација на одредено растојание на причините и одредениот број на состојби од исходот (резултати) и дека е можно да се утврди вредноста со која што одреден влез ќе резултира со точно одреден резултат.
- **Неизвесност**, каде под неизвесност се подразбира неможност на дефинирање на веројатноста со која што одредено влијание или причина ќе резултира со одреден исход. Причинители на неизвесноста се непредвидливоста на надворешните услови, недостаток од информации за веројатноста на поедини резултати.

**Ризикот** е составен дел на одлучувањата. Менаџерите за одлучување на условите од ризик и неизвесност се подготвуваат со собирање на податоци и информации; отвореност

на промени и активни односи спрема ризикот. Ризикот е нешто што не е можно да се искорени, но е можно некоја активност (работа, проблем) да се калкулира со ризици, ризиците да се држат под контрола, или активно да се носиме со нив како појава. Препораката на уште еден американски воен стратег врзана со одлучувањето и условите на ризикот е следна: Одлуката треба да се донесе кога имате 70% информации за неа. Собирањето на сите потребни информации резултира со доцнење на одлуката. Тогаш приликата најчесто е изгубена, а некој друг неа ја искористил. **Colin Powell**, Притоа Колин Пауел најверојатно, несвесно илустрирал еден од неколкуте стандардни пристапи кон процесот на одлучување - моделот на ограничена рационалност. Но освен тоа, во моделот кој што добива на популарност во воената и работната доктрина постојат уште неколку стандардни пристапи на процесот на одлучување - модел со ограничена рационалност. Модел на рационалното одлучување; искуствено-хеуристички модел и модел на креативно одлучување.

#### ***4.9.4. Модел на рационално одлучување***

Поединците и организациите кои што одлуките ги носат врз основа на анализа на информациите и вреднувањата на алтернативите во однос на поставената цел, одлуките ги донесуваат рационално.

Основниот модел за рационално донесување на одлуките подразбира:

1. Идентификување на проблемите;
2. Развивање на алтернативите;
3. Вреднување на алтернативите;
4. Спроведени акции, и контрола на спроведување на одлуките.

Моделот на рационално одлучување тешко се спроведува во пракса, затоа што бара целосна информација за случајот, за кого треба да се донесат одлуки за идните акции, (бидејќи не е можно да се располага со потребни информации). Од друга страна, собирањето на целосни информации кога тие нè се на располагање, може да значат преголем трошок на ресурси (луѓе ангажирани за собирање, канали на собирање, технологија или методи на собирање, аналитичари) или бара преголемо вложување на време. Затоа во пракса често се користи моделот на ограничена рационалност.

#### ***4.9.5. Модел на ограничена рационалност***

Авторот на овој пристап е **Herbert Simon** Херберт Симон. Поединците и организациите одлучуваат врз основа на **она** што во дадените околности имаат можност да го знаат. Се одбираат насоките на акциите кои што ги задоволуваат или се доволно добри за дадените околности, и покрај тоа што можеби не се идеални.

#### ***4.9.6. Хеуристички модел***

**Amos Tversky** Амост Тверски и **Daniel Kahneman** Даниел Канеман го поставиле моделот кој што донесувањето на одлуките го поврзува со **правилата на искуството** како доминантен критериум за изборот на одлуката и тој модел го нарекле **хеуристички модел**.

На пр. референтот кој што одлучува за одобрување на кредити врз основа на искуството претпоставува дека поединецот не може да издвојува повеќе од 35% од своите примања за отплата на кредитот, па врз основа на тоа ги одбива сите оние на кои што ратата за отплата им е поголема од 35% од нивните месечни примања. Со ваквата постапка се забрзува процесот на одлучување но постојат и многу забелешки. Луѓето се склони кон пристрасно интерпретирање на „искуствата“. Тоа значи дека случувањата кои што се одиграле неодамна, или биле изразито интензивни, или се случуваат доста често, често пати имаат доминантно влијание на изборот на реакцијата од репертоарот на искуствените информации.

#### 4.9.7. Модел на креативно одлучување

За повеќето високо развиени земји во светот, информациското општество во кое што темелен ресурс е знаењето и информациите, заменето е со т.н. креатиско општество (особен ресурс претставува способноста на креативното размислување). Таквите земји сфатиле дека конкурентските предности и просперитетот не лежат во она што е познато туку во способноста на генерирањето на нешто ново, оригинално и корисно. Во таквите стопанства, т.н. креативен сектор (вработените во т.н. креативни занимања како дизајнот, архитектурата, маркетингот, итн.) се сè позначајни во генерацијата на домашниот бруто производ и вработеноста. Затоа сè повеќе внимание се посветува и на моделот на креативното одлучување.

Моделот на креативно одлучување опфаќа 4 фази:

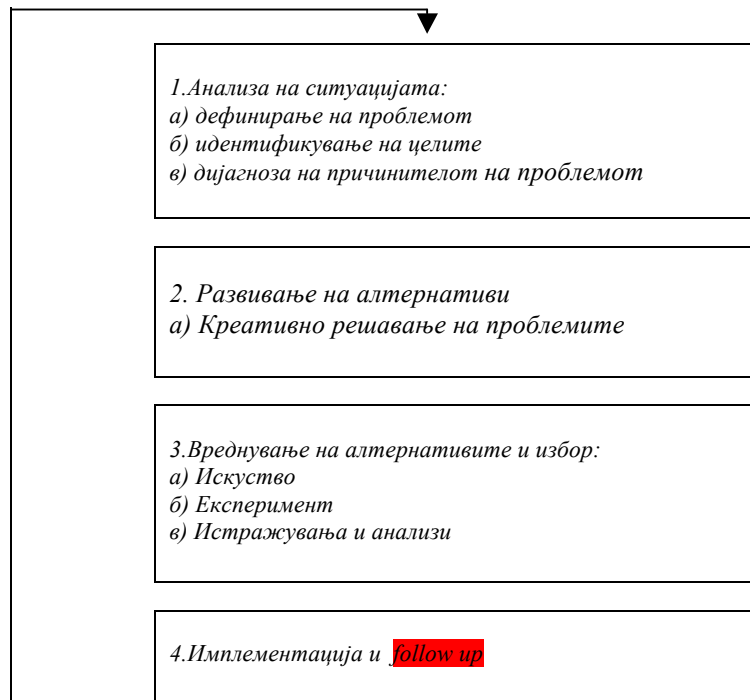
1. Идентификување на проблемот - пребарување;
2. Генерирање на алтернативите - инкубација;
3. Вреднување на алтернативите - илуминација;
4. Верификација - имплементација (логично формулирање на решението).

Моделот на креативното решавање на проблемот има своја динамика која што ги опфаќа 4-те горенаведени фази. Вообичаената предрасуда врзана за креативното одлучување е поистоветување на процесот на креативноста со 3-та фаза - фазата на илуминација - т.н. **Еурека** ефект. Таквото поедноставување на процесот на креативно решавање на проблемот е лошо затоа што на таков начин се занемарува важноста на првата и четвртата фаза кои што се одвиваат на свесен и структуриран начин. Наспроти тоа, втората и третата фаза можат да се одвиваат и несвесно. Од исклучителна важност е да се води сметка за тоа најдобрите идеи да се појавуваат после адекватна промена, и тоа дека реализацијата на идејата бара идејата да се рационализира и вербално да им се објасни на сите оние кои што ќе бидат вклучени во нејзината примена.

#### 4.9.8. Фази во процесот на одлучување

Одлучувањето е процес кој што се состои од неколку фази:

Слика 26. Фази во процесот на одлучување



**Анализа** на ситуацијата подразбира истражување и проценка на дефиницијата на проблемот, идентификација на целите кои што треба да се постигнат со решението и **дијагноза на причинителот на проблемот**. Често поради изостанување на оваа фаза

премногу време се губи на следење на симптомите на другите проблеми во однос на оние кои што стварно треба да се решат. Причинители се, за разлика од симптомите кои што често не се очигледни и понекогаш е потребно доста интуиција и знаење да се поможат на следењето на деловите на симптомите да се дојде до вистинските причини на проблемот, а со самото тоа и до идентификување на карактеристиките кои што мора да имаат решение.

**Развивање на алтернативи:** во случајот на рутински, структурирани и репетитивни проблеми алтернативите се програмираат како правила, политика или процедури. Во случајот на неструктурираните проблеми најголеми ефекти се добиваат со поттикнувањето на креативното размислување, на пример **бура на идеи** - методи. Во случај на доста голем број на алтернативи потребно е да се раководиме со начелото на ограничувачкиот причинител. *Ограничувачкиот причинител* е нешто што стои на патот на постигнувањето на саканата цел. Кога во некоја ситуација ќе се препознае ограничувачкиот причинител тогаш развивањето на алтернативите се врзува токму за него. Колку што поединците се повеќе во состојба да ги препознаат ограничувачките причинители, и да развијат алтернативни решенија за нив, толку е полесно и одбирањето на најпосакуваните алтернативи.

**Вреднување и одбирање на алтернативите:** Вреднувањето на алтернативите подразбира проценување на квантитативните и квалитативните влијанија на алтернативното решавање, директни и индиректни ефекти; долгорочни и краткорочни ефекти. Често се користи техниката на гранична анализа која што ги споредува дополнителните инпути со дополнителните аутпути. Точката на максималната ефикасност е онаа во која што дополнителните вложувања се еднакви на дополнителните трошоци. Ако за понатамошните остварувања би требало да се вложи повеќе отколку што би се остварил ефектот, тогаш понатамошното развивање не е потребно. Подобрена форма на граничната анализа е и **cost benefit** анализата или анализа за направените трошоци. Таа го бара најевтиниот начин за да се оствари некоја цел односно да се постигнат најголеми добивки од дадените трошоци.

Во вреднувањето и изборот на алтернативите можно е да се користат три пристапи:

- а) *Искусство*;
- б) *Експериментирање*;
- в) *Истражување и анализа*.

а) **Искусството** е, до некоја мерка, добар учител, но има и ограничувања. Одлуките за во иднина често пати не се поддржани со искуството, но тоа искуство е бескорисно. Сепак, често успешно одработените работи се корисна информациска основа за употребување на сликата за одлуката која треба да се донесе.

б) **Експериментирањето** е најскапа техника, но за некои одлуки едноставно и единствена алтернатива (на пр. конструкција на новиот тип на авиони, тестирање на производите на локалниот пазар и сл.)

в) **Истражувањето и анализата** е најдоходовна техника за избор на алтернативата. Таа го вклучува утврдувањето непосредно од последните односи помеѓу клучните варијабли, ограничувањето и претпоставката кои што се однесуваат на поставената цел, разбирање на проблемите на делови, моделско симулирање со елементите на составот, додека не се добијат задоволувачките перформанси на моделот.

*Квантитативните модели* кои што се применливи во одлучувањето ги опфаќаат методите за линеарно програмирање - анализа на точката на покритие. Квалитативните техники на пр. се матрици на одлуките.

На крајот менаџерите ја избираат алтернативата врз основа на времето кое што го имаат на располагање за донесување на одлуки; информации со кои што располагаат, нивната лична проценка изводливоста и задоволувачките ефекти од алтернативата. Затоа, често пати одлуката е компромис на можното во однос на потребното.

**Информација:** Ефективните одлуки мора да бидат пропратени со планот на акциите, а акциите мора да бидат надгледувани. Ако решението е добро имплементирано проблемот е решен. Еднаш разрешениот проблем изгледа банален, но важна е скалата во процесот на учење и стекнување на менаџерските знаења и вештини. Таквите знаења е потребно да се стават во идните планови.

Многумина сметаат дека називот на проблемот делува ограничувачки на бројот и квалитетот на алтернативите, називот на проблемот предизвикува негативни асоцијации на нерешливост и непремостивост. Затоа, во работната пракса, сè почесто во целта за одмрзнување на креативните алтернативи, наместо поимот проблем, се користи поимот предизвик. Разрешените предизвици сè побрзо бидуваат заменети со новиот израз и новите прилики за нешто да се научи.

#### **4.9.9. Одлучување по пројавен проблем**

Одлучувањето е мисловно-аналитичка, селективна, извршна и проследувачко-контролна активност. *Тоа значи дека одлучувањето е процес на донесување на одлуки и на преземање на акции кон насочување на активностите на луѓето во организацијата за поуспешно остварување на целта.*

Донесувањето на одлуки е секојдневна работа на менаџерите во организацијата, при што од квалитетот на донесените одлуки зависи и самиот успех на претпријатието.

При донесувањето на одлуката, менаџерот би требало да го користи аналитичкиот пристап т.е. врз основа на својата анализа да одбере „најдобра алтернатива“ која што најмногу содејствува за соодветната цел.

#### **Фази во одлучувањето по пројавен проблем**

Заради пореално и посеопфатно одлучување, сметаме дека одлуката би требало да мине низ следниве седум фази:

1. *Согледување* и дефинирање на проблемот;
2. *Дијагностицирање* (распознавање и утврдување) на проблемот;
3. *Формулирање* на можни решенија на проблемот;
4. *Евалуирање* (оценување) на можните решенија;
5. *Избор* на најпогодно решение (одлука);
6. *Реализација* на (решението) одлуката
7. *Контрола* на донесената одлука.

Овие седум фази обезбедуваат постапно решавање на проблемот, затоа е неопходен постапен приод.

### **Согледување и дефинирање на проблемот**

Првата фаза во процесот на одлучување, се однесува на влијанијата кои предизвикале нестандартна состојба во однос на очекувањата (несакана состојба во организацијата која се манифестира преку отстапувањата меѓу стандардите и остварувањата). Прво што треба да се направи е да се согледа дали навистина е во прашање некој проблем. Откако ќе се дефинира проблемот треба да се констатира во чија надлежност е тој проблем и како може да се решава и реши. Дали за решавање на тој проблем е потребно посебно знаење, авторитет, поединечно или тимско решавање итн.

Бидејќи решавањето на проблемот е доста комплексна, одговорна и консеквентна активност, кон истиот треба правилен приод. Доколку, со самото дефинирање на проблемот, се констатира дека тој е едноставен, тогаш истиот може да го реши и поединец (менаџерот или друго соодветно лице) во зависност од припадноста и надлежноста.

За решавање на посложени проблеми потребно е да имаме комплементарен тим)<sup>84</sup>. Тимското решавање на проблемот, внесува поголемо расудување, креативност и непристрасност.

### **Дијагностицирање на проблемот**

Оваа фаза на одлучувањето подразбира прибирање на информации. Прибираните информации веројатно ќе бидат комбинација на факти и чувства, бидејќи кој и да е проблем којшто вклучува луѓе ќе има ставови, предрасуди, мислење, информираност, а можеби и илузија која треба да биде земена предвид). Добиените информации можат да се групираат и класифицираат на различни начини, сè со цел проблемот да биде добро објаснет.

Добро објаснетиот проблем значи утврдување на правата дијагноза за негово настанување и можност за преземање на превентивни мерки.

### **Формулирање на можни решенија на проблемот**

Откога ќе се дијагностицира проблемот, се преминува на формирање на можни решенија.

Но, колку можни решенија ќе се предвидат зависи од добиените информации, размислувањето, времето на решавање, практичното искуството и теоретската способност во тој поглед и дали индивидуално или тимски се работи. Основно е сите предложени решенија да се реални, остварливи и да целат кон решавање на пројавениот проблем.

При формулирањето решение, треба да се пристапува со добра разработка на решението, сеопфатност, флексибилност, да се размислува за иднината и извршувањето на решението.

### **Евалуирање (оценување) на можните решенија**

Сите предложени можни решенија задолжително треба да подлежат на оценување. Оценувањето би требало да се изврши преку целосно и сеопфатно анализирање на сите

предложени решенија и тоа поединечно. При оценувањето, особено би требало да дојдат до израз следниве карактеристики на решенијата: предностите, слабостите, очекувањата и последиците, како и формирање на критериуми кои би важеле понатаму за исти проблеми. Критериумите можат да бидат флексибилни, согласно времето и просторот.

Потоа се анализираат сите решенија со сите нивни позитивни и негативни страни, очекувања и последици.

### ***Избор на најпогодно решение (одлука)***

После оценката на можните решенија следи нивна селекција, со цел да се избере најповолно решение. Сигурно дека овде ќе се јави проблем како од најдобрите решенија да се избере едно најдобро.

Најдобро избрано решение би било она кое пред сè ги има предвид како краткорочните така и долгорочните ефекти.

**Richard Dafi** Ричард Даф истакнува дека целта на менаџерот е да избере одлука со најмала сума на ризик и неизвесност. Низ внимателна дискусија, анализа и дијагноза менаџерите се обидуваат да се движат од неизвесност до ризик и, ако е можно од ризик до извесност за да обезбедат успешен резултат.)<sup>86</sup>

Практичното искуство и теоретската надградба, укажува дека изборот на најдобро, решение треба да се изврши врз основа на контемплативен пристап (длабоко мисловен пристап), каде ризикот би бил минимален, имајќи ги предвид краткорочните ефекти, но преферирајќи ги долгорочните ефекти.

### ***Реализација на (решението) одлуката***

Кога врз основа на контемплативен пристап се избере најпогодното решение, следува негова реализација.

При реализацијата на секое решение, односно, при одлучувањето, мора да се има предвид пристапот како од аспект на комуникативност, мотивираност, координација така и од аспект на следење на извршувањето.

### ***Контрола на донесената одлука***

По секоја издадена одлука следува контрола, со цел да се види како се одвива нејзиното извршување и какви се постигнатите ефекти од спроведената одлука.

Доколку не се одвиваат активностите кон посакуваните цели, тогаш се идентифицираат причините и се дијагностицира проблемот за таквите состојби. При што, или се преземаат соодветни акции да се спроведе одлуката, или пак се носи нова одлука.

## 5. Етика во менаџментот

Одамна е поминато времето кога опкружувањето на менаџерот (акционерите, вработените во организацијата и опкружувањето на организацијата) не поставуваше толку многу барања и предизвици. Тогаш деловната активност беше насочена кон една цел - остварување што поголем профит.

Денес, времето на живеење е поинакво. Од менаџерите, акционерите и воопшто од деловната активност се бара многу повеќе. Едно такво барање е вклучувањето на соодветна етика на менаџментот.

Зборот *етика* потекнува од грчкиот збор *етхос* што буквално значи *обичај*. Во филозофијата се дефинира како *интелектуална и филозофска активност насочена кон проучување на моралните вредности (што е добро или што е лошо, што треба да биде или што не треба да биде), кои живеат во поединците и во општеството како целина, како и потеклото и начелата на моралноста (се нарекува и морална филозофија, практична филозофија, наука за моралот)*<sup>65</sup>.

Општо земено етиката повеќе се осврнува кон она што е добро, отколку кон она што е лошо.

Погледнато од аспект на оперативниот менаџмент, на етиката може да се гледа како на правила или норми односно стандарди што треба да се користат од страна на членовите на организацијата за нивно моралното однесување, т.е. да ги користи оваа менаџмент филозофија. Тука во прв план спаѓаат изграденоста на моралните вредности на вработените и нивниот морален однос кон операциите кои ги извршуваат (квалитетно, навремено, со полно внимание и сл.).

Етиката не е така едноставна целосно да се сфати. За неа е потребно продлабочено размислување, користење на разумот и тоа: сетилата (очите, ушите, носот), срцето и чувствата. Поконкретно кажано за да се оценат моралните вредности на некој човек најнапред треба да се активира разумот, потоа добро да се изострат сетилата.

---

<sup>65</sup> Kukuleca, Organizaciono poslovni leksikon, „RAD” Beograd, 1986

Сепак, треба да се знае дека за откривање на моралните вредности на човекот потребно е да се располага со љубов, без никакви примеси на самонатценетост, горделивост, суетност.

Етиката не може да се научи само преку учебничкиот материјал. Туку треба таа да се проучува т.е. почувствува во себе си. Без добра етичка упатеност не може јасно да се врши избор помеѓу доброто и лошото.

Во неразвиените стопанства чест е случајот, многу директори преку своите добро прикриени лукави менаџментски постапки (како што е на пример: манипулирањето со луѓето, лажното преставување, измамата, малверзацијата, обвинувањата на другите особено конкурентите кадри, потценувањата на нивните способности, а натценување на своите способности, фалење со привидно „постигнатите дела“, покажување на енергичност и ангажираност, обезбедување на редовна плата или други додатоци на вработените преку лукаво користење на стекнатото богатство на фирмата од претходниците, и други неетички постапки), во почетокот кај вработените можат да ни влијаат чувство на исклучителност и способност. Сепак, треба добро да знаеме дека, доколку секој игра на таков начин, ќе предизвика хаос во организацијата. Затоа е потребно да се воведат етика на однесување преку изградени морални вредности на честност, отвореност, реалност, знаење, доверба, почит, љубов и сл.

Денес, деловните менаџери дејствуваат во плуралистичко општество; тие мораат да одговараат на интересите сите заинтересирани страни како што се: сопствениците т.е. акционерите, вработените во организацијата, добавувачите, купувачите, општеството (владата и општата публика). Сите тие претендираат на вниманието и интересирањето на денешниот менаџмент. Сè повеќе овие барања остануваат разнообразни. Организацијата (претпријатието) своите прсти ги пушта не само во својата земја туку и надвор од неа, пласирајќи ги своите производи или основајќи свои единици надвор од матичната локација т.е. националните граници. Затоа, денес, менаџерите мораат да се интересираат за: етиката, моралот, економијата, културата во разните средини на протегање на својата организација, како и во останатите средини (земји) каде се сака да се стигне.

## ***5.1. Некои разлики во етиката, моралот, економијата, туризмот и културата во развиените стопански земји***

Навистина е тешко да се изнесат разликите на културата во сите поразвиени земји, бидејќи секоја земја покрај општите карактеристики кои ги носи од географската положба каде што припаѓа таа поседува и свои карактеристики. Затоа овде, накратко во глобални црти ќе се навратиме на некои разлики во културата меѓу Западот (САД и Западна Европа) и Јапонија, а потоа посебно на германската и американската етика.

### ***Професионализам во работењето***

Професионализмот во работењето е доста застапен на Запад. Менаџери се професионални луѓе школувани и обучувани за таа професија. Исто така професионализмот постои и во другите области. Така на пример, контролата на квалитетот како еден од најважните фактори за успех ја изведуваат одреден број луѓе таканаречени „специјалисти“ за контрола на квалитетот. и сл.

Во Јапонија овој професионализам којшто претежно се стекнува од искуството, со обука и со учење, е надополнет со учеството на сите во организацијата. Сите вработени можат да даваат свои идеи за подобрување на управувањето или сите вработени придонесуваат за контролата односно применуваат самоконтрола на квалитетот.

### ***Хиерархија на работните места***

Западот посветува големо внимание на образованието, односно од нивото на образование зависи и заземањето на соодветно место во хиерархиската структура на работните места. Повисокото образование дава можност за заземање повисоко место во хиерархијата. Така многу ретко се случува, шефовско, односно надзорничко место да држи работник кој нема високо образование без разлика на неговото долгогодишно работно искуство.

Во јапонските претпријатија не е изразен елитизмот на универзитетски образовани луѓе, иако посебно внимание му се посветува на образованието. Па така, местото во хиерархијата покрај образованието многу зависи и од работното искуство и работниот стаж во фирмата.

### ***Делотворноста т.е. изразување на способноста на вработените***

Можеби се уште не е отфрлено мислењето од Запад, дека работниците најмногу се ангажираат, односно повеќе работат доколку се надгледувани. Односно тие само ги извршуваат наредбите од претпоставените (согласно работните задачи и соодветните наредби), без поголема креативност во работењето.

Додека пак во Јапонија вработените покрај тоа што ги извршуваат своите задачи имаат можност да ги изразуваат своите идеи, да даваат свои предлози и да ја презентираат својата способност кон постигнување поуспешни ефекти.

### ***Наградување***

Кога ќе се употреби поимот наградување кај нас и на Запад претежно асоцира на наградата т.е. плата која се прима за вложениот труд и остварените резултати од работењето. Значи паричната награда се зема како главен мотиватор на вработените.

Иако паричната награда се зема како главен мотиватор на вработените, сепак сè повеќе се има предвид дека информираноста, правилниот однос на менаџерите кон вработените, доделените признанија за соодветниот придонес многу повеќе мотивираат отколку паричната награда.

Во Јапонија, паричната награда се базира врз заслугите во работењето, поминатиот работен стаж во компанијата, хиерархиското ниво и креативниот придонес за успешното работење. Но сепак треба да се има предвид дека наградувањето изразено преку доделените признанија за соодветниот придонес многу повеќе мотивира отколку паричната награда.

### ***Вработеноста во фирмите***

Фирмите на Запад се одликува со вработеност која претежно се однесува на остварување на плата награда за работењето без целосна припадност на вработените. Така често се случува дел од вработените да заминат од таа фирма, вработувајќи се во друга фирма. Што значи дека флукуацијата на вработените е доста висока.

Додека пак во Јапонските фирми случајот не е таков, туку припадноста на вработените во фирмата е особено изразена. Вработените скоро доживотно остануваат во истата фирма. Основната причина не е само традицијата на припадност туку и аспектот на третирање на вработените во фирмата како најголемото богатство на фирмата и грижата за вработување во истата фирма на потомците од вработените.

### ***Работнички здруженија***

Работничките здруженија ги има скоро во сите земји. На Запад тие претежно се засновани на соодветното занимање, гранката на дејноста, хобиите, религијата и сл.

Припадноста кон фирмата придонесла работниците во Јапонија да се здружуваат претежно во рамките на самите фирми.

### ***Раководење на фирмите***

На Запад поголем број фирми се раководени од своите сопственици. А, во Јапонија претежно фирмите им се доверени на способни менаџери кои раководат со нив (со исклучок на помалите и семејните фирми кои ги водат и самите сопственици).

### ***Односите со деловните партнери***

Односот со деловните партнери на Запад претежно се заснова на купопродажни основи и на чести промени.

Јапонските фирми своите односи со деловните партнери претежно ги засноваа на цврсти основи и на долгорочна „трајна“ основа итн.

### ***Религиското влијание врз етиката и културата***

Западот се одликува со доминацијата на Христијанството, а Јапонија со Будизмот (84%).

## 5.2. Германската етика и нејзиниот стопански успех

Економскиот успех на Сојузна Република Германија е очигледен. Таквиот успех несомнено има свои длабоки корени во хуманите ресурси. Тој е израз пред сè на силната волја на луѓето да се постигне економски успех, при тоа имајќи ја предвид и девизата дека сè што се работи не е само од личен интерес туку од интерес на својата држава.

Економскиот успех на една земја се постигнува, доколку кај луѓето преовладува цврста волја за тоа. Тоа значи дека тука се присутни многу одрекувања и некои од сопствените задоволства.

Во тој поглед германскиот пример зборува дека стабилноста на стопанскиот систем во голема мера зависи од работната култура, работливоста и дисциплината, како и од стручните квалификации на своите луѓе. Брзото обновување на разурнатиот капитал, без сомнение мора, да се припише на силната волја на луѓето, за да се изгради нова Германија од урнатините на Втората светска војна. Без подготвеност на целото општество не ќе беше остварено германското стопанско чудо и не ќе се одржеше постигнатата врвна позиција во рамките на индустриските земји, нагласува д-р Детлеф Радке<sup>66</sup>.

Успехот во една работна средина е дотолку поголем, доколку кај вработените постои љубов кон своите работни задачи, желба за напредок, развој и стремеж да се избие на челните светски позиции. За тоа е потребна: заедничка, стопанска и работна култура, украсена со трудољубивост, угледност, точност, дисциплинираност, навременост итн.

Додека, пред извесно време се сметаше дека економскиот успех треба да биде најважното мерило на животот, денес, кога речиси се чекори по светските врвови со економска и политичка слава, во Германија посебно доаѓа до израз слободното време, здравјето и заштитата на човековата околина.

Сигурно дека здравјето за еден човек, за еден народ е негово најголемо богатство.

Иако треба многу повеќе да се зборува, ќе заклучиме дека за економскиот, односно стопанскиот успех на Германија е очигледен и истиот заслужува посебно внимание на проучување и можност за користење на нивното големо искуство.

Економскиот успех и стабилноста на стопанскиот систем во Германија, во голема мера зависи од *работната култура, работливоста и дисциплината*, како и од *стручните квалификации* на луѓето<sup>67</sup>.

Денес, покрај на економскиот успех, големо внимание му се посветува и на слободното време, здравјето и заштитата на човековата околина.

Основна карактеристика на *лидерството* во Германија е *решително и силно водство*.<sup>68</sup> Организациите (претпријатијата) ги водат менаџери коишто се избираат според: *способноста, знаењето и работењето*. Нивниот авторитет, произлегува од *позицијата* и

<sup>66</sup> Детлеф, Р., Пазарно стопански модели: Социјално пазарно стопанство во Сојузна Република Германија, Германски институт за развојна политика, Берлин, 1995, 55.

<sup>67</sup> Детлеф, Р., Ибид, 55.

<sup>68</sup> Дракулески, Ј., Лидерство, основа за ефективен стратешки менаџмент, Економски факултет - Скопје, 1999, 215.

нивната *компетентност*. Поголемиот број (60-65%) од врвните менаџери поседуваат факултетски дипломи.

*Унапредувањето*, пред сè, се заснова на степенот на образование, трудот, способностите, работните навики, амбициите и професионалноста.

Главна одлика е континуираното *оспособување* на менаџерите, а може да се рече и на вработените во текот на целиот работен век.

*Управниот одбор е колективен орган* што преферира *тимско работење*, со почитување на мислењето на секој негов член. За поефикасно извршување на работите и соочување со специфичните проблеми се формираат *тимови од специјалисти* по определени проблематики, со соодветни лидери.

*Меѓусебните односи* во претпријатијата (фирмите) се *добри*. Со оглед на професионалноста и способноста на претпоставените, тие добро се почитувани и ретко се критикувани од вработените.

### **5.3. Француската култура и менаџмент-етиката на менаџерите (лидерите) во фирмите**

Организациската структура на компаниите се заснова на *крута, централизирана хиерархија*, која што овозможува одлуките да се донесуваат на врвот, каде самото образование и способноста на врвните топ менаџери, им дава слобода на кадрите да ја истакнат својата самостојност, интелектуалност, аналитичност, внимателност и слобода во размислувањето.

Во француските компании до израз доаѓа *формалната комуникација*, со *нагласена почит кон авторитетот* на менаџерите-лидери. Тоа произлегува од самата професионалност на лидерот, неговата *компетентност, способност, знаење и комуникативност*. Лидерите избегнуваат директни конфронтации (лице во лице), а ја *ценат работата, залагањето и делотворноста*. За нив работата претставува *интелектуален предизвик*. Во работната средина владее *дисциплина*, која што пред сè произлегува од примената на *исти принципи* за сите вработени. Подредените имаат *слобода* да критикуваат или да расправаат за донесените одлуки.

*Стручноста и професионализмот* во Франција особено се ценат. Самите тимови се составени од специјалисти од одделни области, со соодветни лидери. Меѓусебните односи се професионални и конкурентски<sup>69</sup>.

Вработените ги извршуваат своите задачи и одлуки, бидејќи се добро мотивирани како од аспект на сигурноста на работното место, односот на менаџерите, така и од аспект на наградувањето.

---

<sup>69</sup> Muler, P., M., Organisation des Approvisionnement dans L'industrie, Les editions d'organisation 5, rue Rousselet, Paris, 7c, 1971, Mole, John, Mind Your, Culture Clash the European Single Market, the Industrial Society, 1990.

## 5.4. Американска етика

Градењето на етичките норми во Америка се заснова врз историските придонеси. Така професорот **Robert M. Fulmer** Роберт М. Фалмер<sup>70</sup> истакнува дека една од големите предности што ја имаат Соединетите Држави е привилегираната положба, што ја даде историјата. Најдобрите елементи од голем број на етички системи, заедно се измешаа. Америка е казан за топење не само на етничките групи, туку и на разнообразните етички групи. Моралната традиција на оваа земја е мрежа од три упадливи испреплетени интелектуални и духовни нишки: а) хуманистичкото учење на најголемите филозофии на сите времиња; б) учењето на големите религии и в) егалитарните идеали на основачите - патриоти.

Големите филозофии и законодавци на старите цивилизации, со помош на методот проба и грешка, направиле значајни обиди, што биле од непроценливо значење за обликувањето на уставната етика на оваа земја. Особено се истакнува влијанието на грчката филозофија, римската јуриспруденција (правна наука) и ренесансата со своите обележја на: отфрлањето на авторитетот, осврнување кон стварниот живот и искуство, доверба во сопствениот разум, дисциплинирано фантазирање под влијание на развитокот на природните науки.

Иако заедно со емигрантите од различните земји се носеа и различните религиозни погледи сепак најголемо влијание меѓу нив извршија христијанската и еврејската традиција. Овие две традиции ги систематизираа најиздржаните сфаќања за личната должност и за моралната одговорност. Во библиското учење постои голем интерес за личните односи кон сограѓаните. Веројатно дека влијанието на религијата врз американското општество е поголемо од кој било друг фактор.

Во областа на менаџментот, особено се застапени теориите што водат кон преферирање на *демократско-партиципативниот* стил на лидерство. Менаџерите настојуваат да носат одлуки што придонесуваат за развојот и прогресот на компанијата, а истовремено се прифатени и се во интерес на клиентите, вработените и нивните семејства.

Во најголемиот дел од фирмите во САД, на преден план доаѓа до израз *внатрешната мотивација, самопочитувањето* и остварувањето на *целите*.

Иако е тешко да се издвојат посебните карактеристики, што го поттикнуваат *етичкото однесување на менаџерот*, согласно изнесувањето на Роберт Фалмер, ќе бидат истакнати некои од нив, како што се:

- *Мудроста* - заснована врз реалните вредности на моралниот живот;
- *Храброста* - заснована врз решеност, на совесна борба за она што се верува;
- *Умереноста* - заснована врз умереното однесување во секоја дискусијата;
- *справедливоста* - заснована врз чесност, почит кон правата на другите и извршувањето на обврските;
- *совеста* - заснована на објективност, зашто лажната совест може опасно да влијае на животот<sup>12</sup>.

Американските менаџери се доста *разговорливи, директни, достапни, импулсивни и индивидуално* ориентирани. Во меѓусебните неформални разговори се *отворени и*

---

<sup>70</sup> Fulmer, M., R., The new management, Новиот менаџмент, преведено издание, СКАЈ, Агенција, Скопје, 1995, 303-304.

критични, поставуваат важни прашања и брзо одговараат кога се прашани. Во дискусиите се расправаат и докажуваат преку објаснување.

Во теоријата и практиката на САД може да се забележи силно изразената *културна димензија на индивидуализмот* како кај менаџерите, така и кај вработените, така што постои различен стил на лидерство.

Денешните тенденции на лидерството во САД се насочени кон *тимското работење* и формирање на *меѓуфункционални* тимови, потпирајќи се на *индивидуализмот*, т.е. *респектот и почитта* на индивидуата, нејзината *способност, стручност, знаење, ангажираност и делотворност*.

Американскиот образец за менаџмент се стреми кон *тотална отвореност, експлицитност и директност* со цел да се *минимизира* неизвесноста и да се надмине несигурноста.

Денес, во САД, како и во другите високо развиени земји во светот, сè повеќе внимание им се посветува на *човечките вредности и меѓучовечките односи, на задоволството* во работењето и *мотивацијата* на вработените.

## 5.5. *Јапонската култура и менаџмент-етиката на менаџерите (лидерите) во фирмите*

Во Јапонија *професионализмот* во работењето особено е застапен и претежно се стекнува преку *искуството, обуката и учењето*, а надополнет е со *учеството* на сите вработени, вклучени во деловните процеси на фирмата.

Во работната *култура за лидерството* во јапонските фирми особено се истакнуваат концептот на *лојалност и хармонија* и концептот на *консензус*.

*Концептот на лојалност и хармонија* помеѓу менаџерите и вработените, како и воопшто меѓу сите членови во соодветните групи и фирмата, е прифатен и почитуван од сите вработени.

*Концептот на градење консензус* претпочита вклученост во одлучувањето. Вработените можат да дискутираат и реагираат по предлозите на менаџерите.

Јапонските менаџери се одликуваат со *резервираност, тивкост, ислушување* на соговорникот, чувство за *разбирање, дистанцираност, интроспективност* и *ориентираност* кон другите.

Како неопходни и општоприфатени карактеристики на лидерите се истакнуваат следниве<sup>71</sup>:

- *Сериозност*. Под сериозност се подразбира да се работи напорно и доследно да се извршува работата, да се има чувство за приврзаност кон фирмата, љубов кон работата и респектирање на искуството, знаењето и возраста;

---

<sup>71</sup>Mendenhall, M., Punnett, B., J., Ricks, D., Global Management, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts, 1995.

-Развиено чувство за соработка и хармонија со другите. Или поточно, да се поседува способност и умешност за воспоставување блиски меѓучовечки односи;

- Поседување на работно искуство, а особено искуство за соочување со проблемите, надминување на определени тешкотии и сл. Самата борба со тешкотиите и решавањето на проблемите го прави човекот искусен, вешт и мудар;

- Самодисциплинираност. Тоа значи дека зрел лидер е само оној кој знае да ги контролира амбициите, личните желби и интелектот;

- Поседување чувство на патернализам. Лидерот мора да ја чувствува фирмата како свое семејство. Тој треба да изразува чувство на симпатија кон неговите подредени.

Јапонското лидерство, покрај наведените општо прифатени карактеристики, се одликува и со општи принципи, меѓу кои се и следниве:<sup>72</sup>

> Принцип на добри односи со подредените;

> Принцип на лојалност. Меѓу лидерите и подредените постои заемна почит и соработка;

> Принцип на хармонија во фирмата. Лидерите се тие кои ги минимизираат конфликтите, меѓусебните недоразбирања, расправиите, немирите и тензиите меѓу нивните подредени;

> Принцип на разбирање. Лидерите во јапонските фирми знаат дека за остварување на претходните принципи е неопходно добро да се познаваат себе си, и добро да ги познаваат (разбираат) и умеат да ги привлечат вработените.

## 5.6. Етика на менаџерот

Професорот Фалмер се обидел да ги издвои посебно својствата што го поттикнуваат етичкото однесување на менаџерот, преку следниве карактеристики:<sup>73</sup>

1. *Мудроста*. Интелигенцијата е основната потреба на моралниот живот. Големите мислителци ја осведочија валидноста на идеите и го проценија нивното значење.

2. *Храброста*. Му се восхитуваме на оној што знае во што да верува, и кој е решен да се застапува за тоа.

3. *Умереноста*. Екстремите, речиси, на секој предмет на дискусијата настрана оставаат нешто што е пожелно. Ова е точно, како за политиката, за зависта, за амбицијата, за егоизмот или за јадењето и пиењето.

4. *Справедливоста*. Сите ние ја цениме и ѝ се восхитуваме на чесноста, почитта кон правата на другите и извршувањето на обврските. Ништо не не разгневува како несправедливоста: - Извикот: „Тоа не е право!“, е доволен да ги запре сите судски постапки.

5. *Совеста*. Некои совеста ја опишуваат како *интуиција* за тоа што треба, или што не треба да се стори. Други совеста ја сметаат како *глас на Бога*, во самите нас. А пак, некои чувствуваат дека тоа е *усет*, развиен кај секој поединец врз основа на натрупаното искуство. Совеста мора да се слуша, но одвај да може да и се даде довербата на единствен диктатор на етиката. Совеста на поединецот и совеста на организациите може *да се вежба*.

<sup>72</sup> Lioud, L.,B., Rue, L.,W., Human Resource Managment, Boston, 1991.

<sup>73</sup> Labovitz, G., Chang, Y., S., Rosansky, V., Making Quality Work, A Leadership Guide for the Results-Driven Manager, Harper Business, New York 1993

Зрелата личност настојува совеста постојано да и биде образована и објективна. Лажната совест може опасно да влијае на животот.

Етиката е неразделен дел на менаџментот. Секој менаџер мора да се раководи од *моралните вредности* и добро да разликува што е правилно, а што е неправилно во работењето. Тој мора преку изградени етички норми да се грижи кон задоволување на интересите на субјектите на фирмата како што се: купувачите, вработените во организацијата, сопствениците, инвеститорите, деловните партнери и општеството. Но, никогаш не треба да се заборава зачувувањето на еколошката средина и со брзање да се преминува преку еколошките проблеми. Во секој случај, во менаџментот е неопходно, правилно да се проценува и јасно да се преферираат етички погледи и принципите.<sup>74</sup>

Имајќи го предвид претходно кажаното, менаџерот е оној кој ќе мора да се јавува како поттикнувач на совеста, да се јавува како пример со своето етичко однесување и да служи како советник и резонатор на етичките постапки.

Менаџерите не само што треба туку и мораат да мислат за етиката. Тие мораат да ги проценуваат и јасно да ги презентираат погледите и принципите врз кои е заснована нивната работа. Многу реално, отворено и непристрасно треба да ги стават под прашање своите мотивации за нивната професија, мотивациите на вработените, методите врз кои ќе ја темелат нивната менаџерска функција и свесно да ги установаат оние верувања до кои тие ќе се држат. Зашто лице без јасна, без свесна етичка положба, е исто како брод без едра и без сидро.

Менаџерите мора да се раководат од моралните вредности и добро да разликуваат што е правилно, а што е неправилно во работењето. Тие мораат, врз правилни етички норми, да се грижат да ги задоволат интересите на заинтересираните страни како што се: купувачите, луѓето (вработените) во организацијата, сопствениците/инвеститорите, набавувачите и партнерите и општеството. Но, тие не треба да ја забораваат еколошката средина и на брза рака да преминат преку еколошките проблеми. Сето тоа наметнува една етичка мешаница кај менаџерите.

Имајќи го предвид претходно кажаното, менаџерот е оној кој ќе мора да служи како поттикнувач на совеста за да го привлече вниманието кон овие значајни проблеми и потоа да служи како советник и како резонатор на нивните решенија. Тој зазема најзначајна положба, што му налага да и што му овозможува да се грижи за етиката на фирмата.

Директорот меѓу другите мора да ги има предвид следниве етички погледи.<sup>75</sup>

*а) Неговата улога во фирмата (организацијата, претпријатието) и границите на неговото делување, однесување и одговорност кон работата.*

Менаџерот мора организацијата да ја сфати како целина од сите (сопствениците и вработените) која му е доверена да раководи со неа и при тоа да развива својата дејност, произведувајќи производи со соодветен квалитет. Етички е квалитетот на производите кои сме го установиле да го задржиме или подобриме. Неетички е да манипулираме со квалитетот, односно од кога сме воспоставиле една доверба кај потрошувачите со нашиот квалитет истиот да го намалиме, мислејќи дека без да не сетат потрошувачите ние повеќе ќе заработиме. Но, треба да се знае дека потрошувачот е доста вешт за разликување на квалитетот.

<sup>74</sup> Matsushita, K., *My management Philozophy*, PHP Institute Inc. Japan, 1978

<sup>75</sup> Takanaka, A., *Production System in Japan*, AOTS, Osaka, 1999

*б) Начинот на носење на одлуките и вклученоста во носењето на одлуките.*

Денес се повеќе носењето на поважни одлуки во организацијата се базира врз учество на повеќе субјекти. Јасно е дека менаџерот и менаџерскиот тим се тие, и треба да бидат тие кои најдобро ја познаваат ситуацијата во организацијата, но сепак треба да се знае дека користењето на мислењето на поголем број лица (на вработените, конкурентите, клиентите и сл.) многу може да придонесе во носењето на некои стратешки одлуки. Без довербата и добрата волја на клиентите, не може да се има долгорочен успех. Исто така без да се создаде доверба кај работниците во она што го прават, туку почитувајќи ги одлуките, донесени од нивно име, организацијата ќе нема сили за континуиран развој и конкурентска еластичност. Не би можеле да донесеме добри стратешки одлуки ако добро не ја знаеме конкуренцијата. Истата ќе ја дознаеме доколку извршиме истражување.

*в) Начинот на настапување во организацијата и надвор од организацијата (врз принципите на објективност, реалност и избегнување на секаква доза на манипулација со луѓето.*

Најголема корист се извлекува доколку односите се развиваат врз принципите на објективност, реалност, јасност. Манипулирањето, како со луѓето од окружувањето така и со вработените во фирмата е многу опасен и неетички пристап.

*г) Градењето на ставови спрема поединците и организацијата.*

Организацијата треба да се сфати дека ја сочинуваат поединците, кои со извршувањето на активностите и своите способности можат многу да придонесат за успехот на организацијата доколку се чувствуваат дека и тие (поединците) се дел од неа. Преку својата политика и практика, менаџерот треба да им покаже на луѓето, дека тие се основата на успехот во организацијата.

Неетички е односот на менаџерот доколку поединците ги третира на подобни и неподобни засновано врз оценката на верност и слепа лојалност кон него. Каква организација (работна средина) ќе имаме доколку луѓето меѓусебно ги поделиме и посееме нетрпеливи односи, односи на недоверба и омраза. Организацијата (претпријатието) е систем т.е. целина врз еднакви односи кон сите вработени. Кај вработените може да се изврши само привидна делба врз основа на наградувањето согласно нивниот придонес и нивните способности, но во никој случај врз основа на слепата послушност и верност кон менаџерот, што е доста специфично во недефинирани сопственички односи.

*д) Грижата за оспособување на вработените да станат интегрален дел од процесот на поставувањето на целите, така што да не постои тајност, или неетичко однесување.* Доколку вработените се добро обучени како во работењето така и во почитувањето на културните, етичките норми во организацијата сигурно дека ќе имаме успех.

## **5.7. Етиката на бизнисот кон општествената одговорност**

Денес, треба многу да се мисли на бизнисот. Не само што не е лесно да се води еден бизнис односно организација доколку не се поседува знаење од областа на менаџментот туку, не е лесно да се одговори пред општествената заедница доколку не се поседуваат со

изградени етички норми кон неа. Бизнисот не треба да се сфати како само земање, туку тој има и свои обврски кон општеството заради создавање на општествено добро.

Општо гледнато, постојат два екстремни ставови во поглед на етичкиот однос меѓу деловниот профит и деловната служба: дека бизнисот не работи и не смее да работи ништо друго, освен максимизација на профитот, и дека бизнисот треба да крене раце од мотивите за профит, за профитски критериуми и, едноставно, да се зафати со општественото добро. Меѓу овие два екстремни, лесно е да се види дека одговорот мора да се бара некаде во средината. Профитот е потребан за да се платат услугите, но профитот нема долго да трае доколку се изгуби општествената положба. Треба јасно да се сфати целта на профитот преку задоволување на интересите на заинтересираните страни: купувачите, луѓето во организацијата, сопствениците/инвеститорите, партнерите и општеството.

Тоа не е само наша волја тоа е и општествена одговорност. Општеството тоа го регулирало преку своите закони за бизнисот. Така, на вработените мора да им се плати соодветна надница. Да се цени нивниот труд и да се наградува согласно остварените резултати. Сигурно дека остварените резултати најнапред се валоризираат на пазарот а потоа во организацијата. Тоа значи етички е да произведеме производи кои се барани и вреднувани на пазарот, а неетички е да произведеме производи кои со својот квалитет, функционалност, употребливост и слично, отстапуваат од усвоените стандарди преку кои претходно сме го освоиле пазарот.

Наградувањето на вработените мора да се заснова врз нивните способности, вредности и придонеси во остварувањето на целите (профитот). Неетички е наградувањето (платата, унапредувањето и сл.) да се врши врз некои измислени критериуми на верност, покорност и приврзаност кон менаџерот, кој со својата поматена совест преку таквото манипулирање со луѓето мисли да се одржи на власт (ова карактеристика доста е присутна во организациите каде што се уште не е дефинирана сопственоста и каде се немаат изградено критериуми на вредности). Неетичноста произлегува и од односот кон општеството, зашто таквите менаџери работат против интересите на општеството. За едно општество да оди напред потребно му е во сите организации менаџментот да го водат способни кадри, кои ќе ги ценат вредностите на другите.

Понатаму, етички е организацијата преку своите фондови или кредитни средства, во границите на своите можности, да се грижи за решавање на некои социјални проблеми на вработените како и да се грижи за развивање на социјалната етика (издигнување на етичкото делување на човекот во општествениот живот). Да го земеме примерот со решавање на социјалниот проблем - стан за живеење. Ќе се забележи дека доколку организацијата располага со некои кредитни средства и му помогне на човекот да надополни дел од недостатокот на средствата за купување на стан, тогаш задоволството на вработениот ќе биде поголемо, мотивацијата за работење е уште поголема, а исто така и неговото семејство ќе биде сместено во стан со благодарност кон организацијата, без притисок кон државата итн.

Другиот пример, издигнувањето на етичкото делување на човекот (преку примерот на менаџерот како идеал, обука и сл.), може многу да придонесе не само за успехот на организацијата туку и за општеството. Етичката норми на совесност, чесност, реалност, отвореност, пријателски односи, почит, доверба, љубов и сл., многу придонесува за развивање на добри меѓучовечки односи во организацијата, подигнување на културата и мотивираноста за работење. Така усвоените етички норми во организацијата се пренесуваат и во општеството.

Денес етиката на бизнисот се согледува и од аспект на зачувување на животната средина. Секојдневно преку еколошките информации се дава критика против загадување на делови од животната средина. Неетички е да го развиваме бизнисот, остварувајќи што поголем профит без да обрнеме внимание на заштитата на еколошката средина. Затоа и општеството регулирало закони за заштита на околината. Етички е колку што можеме повеќе да се грижаме за чиста еколошка средина.

Понатаму, менаџерот што, во извесна смисла е и креатор на многубројните активности во организацијата, доколку оцени дека има можности, ќе сака да оди кон задоволување на интересите на општеството, градејќи патишта, канализации, брани, водоводи или други материјални добра не само што ќе ја користи организацијата туку тие добра ќе ги користат и луѓето кои што живеат и оние кои што доаѓаат таму.

Денес, сè повеќе се зборува за квалитет на живеење. Таквиот поим веќе наиде на разбирање меѓу деловните менаџери. Тие сфатија дека денес проблемот на суровини, материјали и други потреби не се јавува како најголем проблем, бидејќи се бара преку истражување на пазарите како и можеби се врши нивна супституција. Но, наместо нив, вниманието го привлекоа, проблемите како што се, на пример, еколошкото уназадување на градовите, загадувањето на воздухот и на водата и пустошењето на земјиштето. Ова не е проблем само на фирмата (организацијата, претпријатието), туку општ проблем на општеството. Во таа смисла стопанството треба да ги употреби своите технолошки и менаџерски способности, за решавање на овие глобални проблеми и, на тој начин да создаде подобар квалитет на животот на сите граѓани на земјата.

Способноста за успешно водење на другите е еден од основните фактори на успешниот менаџмент. Водењето означува остварување влијание врз група на луѓе, нивно насочување и координирање. Таквата улога најуспешно може да се спроведе доколку менаџерот поседува морални вредности, способности, знаење и умеење. Менаџерот со своето однесување, оспособеност и разумност треба да служи како пример во организацијата (претпријатието).

Успехот во организацијата се постигнува доколку вработените изградиле чувство на доверба, почит и респект кон својот менаџер, бидејќи тој успеал да ги гледа сите луѓе исто. Тогаш кај вработените преовладува цврста волја за остварување на своите работни задачи.

- 6.** Денес треба многу да се мисли на бизнисот. Не само што не е лесно да се води еден бизнис односно организација доколку не се поседува знаење од областа на менаџментот туку, не е лесно да се одговори пред општествената заедница доколку не се поседуваат изградени етички норми кон неа. Бизнисот не треба да се сфати само како земање, туку тој има и свои обврски кон општеството заради создавање на општествено добро. ***Управување со промените***

Управувањето со промените е свесно дизајнирање и имплементација на иновациите, новите политики, клими, стилот или културата на претпријатието, во целта на систематично прилагодување на претпријатието кон променетите услови или цели на работење.

**Зошто за претпријатието е важно управувањето со промените?**

- Ништо не е постојано и непроменливо;
- Промените на околината го загрозуваат опстанокот на претпријатието;
- Промените на околината се извор на нови прилики;
- Организациските структури воопшто ја намалуваат флексибилноста на прилагодување на новонастанатите услови, па затоа е потребно свесно да се настојува за да се одржи организациската виталност за преживување

Управувањето со личните и/или организациските промени станува неминовност, од која не сте поштедени ниту во школските клупи. Во текот на изминатите неколку години, а се очекува дека овој тренд ќе продолжи и во иднина, можно е да се идентификуваат неколку важни екстерни трендови кои што значително ќе влијаат на промените во начинот на образование на менаџерите. Промените или притисоците за промена на менаџерското образование се:

- Информатичката писменост;
- Скратување на образовните циклуси, повисок степен на наобразба и учење во текот на целиот живот;
- Побарувачка за концептуални вештини и креативност;
- Учење во сопствени услови и по сопствен избор - индивидуалност во образованието.

Иако овие трендови помалку или повеќе им се видливи на сите кои што професионално се занимаваат со едукација на менаџери, образовниот состав се менува споро или недоволно брзо. Зошто? Дали постои начин така важни промени да донесуваме побрзо и подобро? Формула?

Клучот за управувањето со промените е познавање на изворот на отпор спрема промените. Горенаведената промена е комплексна, од исклучително значење и бара координирана акција на поголем број на поединци или институции. Со самото тоа бара и комплексен пристап и механизам на управување. Сите промени не се од вака ограничен карактер. Заеднички чинител на сите типови на промени е отпорот кон промените. Луѓето, промените ги одбиваат затоа што во нив гледаат нарушување на рамнотежата на која што навикнале и со која што знаат да се носат. Затоа управувањето со промените најчесто тесно се поврзува со процесот на намалување или преоладување на отпор кон промените. Изненадува фактот колку луѓето се плашат од промените без оглед на тоа дали станува збор за стратешки, структурни, технолошки, социјални или лични промени. Замислете, некој на половина од школската година да ви понуди нов предавач по кој било предмет, затоа што наставната група е преголема и постоечкиот предметен наставник не може да ви пружи целосно внимание, менторство, соодветен квалитет на студирање. И покрај тоа што поголем дел би се сложил со оправдување на ваквата промена, прашање е колку студенти би одлучиле да ја променат постоечката наставна група, кај новиот предавач. Вообичаените стравови врзани за промената на наставната група, на пр. се: студентите не го познаваат новиот професор и неговата наставна кариера, со постоечкиот професор изградиле коректен однос; дали и најдобриот пријател би ја избрал истата опција, дали промената на професорот ќе значи и промена на критериумите, времето на предавања, местото на предавања, итн. Отпорност кон промените е природна појава и единствена работа во која што во поголем број на ситуации можете да сметате.

Психологот **Kurt Lewin** Курт Левин го предложил темелниот модел кој што ги објаснува основните процеси врзани за управувањето со промените. Однесувањето на

поединецот или организацијата е резултат на односот на двата стила: силата (снагата) за промена и силата (снагата) за отпор спрема промените.

Во снагите за промени најизразени се: притисокот на менаџментот, новите технологии и суровини, конкуренцијата итн.

Во снагите за отпор спрема промените, обично се јавуваат: навиките и инерцијата, нормите, страв од промени и загубите на моќта, итн.

Индивидуално, тој судир се изразува како судир на поттик кој што ве мотивира на промена и поттик кој што ве присилува да ја издржите постоечката состојба. Организациониот дел на промени, дел од луѓето ќе го прифатат, а дел од луѓето ќе се спротивставуваат на промените.

## **6.1. Техники за иницирање на промени**

Често пати при промените се јавуваат отпори. Вообичаени отпори спрема промените се: организациската култура и нормите на однесувања како вредностите, ставовите кои што ги делат вработените во претпријатието, навиките и интересноста спрема промените; непознавање на причините за промена; лични интереси; промената може да доведе до загуба на моќта; чувството на несигурност поврзано со знаење, вештини, компетентност. Мотиватори на промената можат да бидат промените на однесувања на сите во околината, појава на нови технолошки можности; појава на нови трендови; промена условена со притисок од менаџерот.

Вообичаена е реакцијата на луѓе кои што се чувствуваат „поттурнати“ да ја прераспоредат рамнотежата и тежиштето, да се потпрат на страната на отпорот спрема промените. Колку што луѓето ќе се почувствуваат посилено турнати, толку силно ќе ја активираат снагата на отпор спрема туркањето. Понекогаш поттикнувањето кон промените е поефективно доколку менаџерите се ориентираат кон намалување на отпорот отколку на интензивирање на притисокот за промена. Ленин препорачува дека секоја промена мора да започне со јасна идентификација на силата на промените и силата на отпорот. Тие во различни претпријатија најверојатно се различни. Еднаш кога изворите на отпорот или мотиваторите кон промени ќе се запознаат, полесно е да се управува со промените.

Процесот на промени вклучува три чекори:

- Одмрзнување: создавање на мотивации за промена, создавање на ситуации во кои што потребата за промена е евидентна и видлива на сите;
- Движење (менување): по пат на асимилација на новите информации, излагање на нови концепти; развој на различните перспективи; форсирање на новите вредности, ставови и однесувања преку процесот на идентификација;
- Повторно замрзнување: стабилизација на промените, преку поставување на нови вредности како новите стандарди на перформансите.

Одмрзнувањето е почеток на процесот на промени. Создавањето на мотивацијата за промена можно е да се предочи со позитивни ефекти на промените; зајакнување на притисокот кој што промената ја претставува како неизбежна или намалување на силите кои што придонесуваат за одржување на статус кво. Не е невообичаено да се користат интервју техники, или партиципаторни состаноци во кои што оние кои се вклучени во

промената го стимулираат ангажираниот однос спрема промената и алтернативните начини за нејзино спроведување. Откако ќе се створи мотивација за промена, потребно е да се пристапи кон втората фаза на управување со промените.

Втората фаза од процесот на промени е движење или освојување на нови начини на однесувања. тоа подразбира развивање на нови вредности, нови ставови на креирање на нова организациска култура, структури, процеси. Но, ниту тоа не е доволно. Еднаш извршената промена мора да биде институционализирана, мора да биде поддржана како форма на секојдневното однесување на соодветниот состав на мерења и контрола, на соодветниот состав на вредности и обичаите во претпријатието. Во спротивност многу добри промени после некое време се разливаат и работите набрзо се враќаат по старо. Промените поради тоа треба стално да се поддржуваат и организациските процеси да се формираат така што ќе ги поддржуваат. Сетете се само на еднократните остварувања на брзите дела кои што се воделе од прескокнување на оброците наместо на промената на прехранбените навики.

Всушност, со последната фаза на процесите на промени: со институционализација на нови форми на однесувања преку организациската организација и контрола се замрзнува новото усвоено однесување како постојана пракса во однесувањето на претпријатието или поединецот. Со овие постапка се спречува враќањето на старите постоечки состојби и однесувања.

Левин (да не е Ленин????) смета дека главни причини за неефективни промени се следните:

- Луѓето се склони кон навики;
- Навиките е тешко да се променат. Погolem број на промени завршуваат само како привремена екскурзија пред враќањето на старите навики.

Затоа е пожелно промените да се воведуваат со помош на т.н. агенти на промени. Агентите на промени се работници на претпријатието (најчесто топ менаџери) или надворешни консултанти.

Левин препорачува користење на надворешните консултанти. Предностите од користење на надворешните консултанти се следните:

- Имаат специјализирани вештини и знаења;
- Нивниот интерес е поделено врзан за спроведување на промените, а не извршување на секојдневните други задолженија;
- Луѓето од надвор често имаат поголем углед од луѓето од претпријатието.
- Бидејќи не се директно поврзани за претпријатието можат да бидат пообјективни.

Табела 13. ги опишува вообичаените методи на управување на отпорот на промените, и предностите и недостатоците на користењето на тие методи.

Табела 13. Преовладување на отпор спрема промените

Пристап	Вклучување	Се користи	Предности	Недостатоци
1. едукација	објаснување на логичноста на промените	кога работниците не се доволно или неправилно информирани	еднаш едуцираните луѓе прифаќаат и ги следат барањата за промена	временски потребно
2. партиципација и вклучување	повикување на работникот активно да се	иницијаторите ги немаат сите информации, а другата	со вклучувањето луѓето стануваат посветени кон	јака зависност од способностите и интересите на

	вклучи во дизајнирање на промените	страна има значителна сила на отпор	промените, затоа што ја доживуваат како своја идеја	партиципирачките страни
3. олеснување и поткрепа	нудење на програми за дообразование, психолошка поддршка сл. на луѓето кои што ќе бидат погодени од промената	кога луѓето даваат отпор затоа што промената бара прилагодување на нивните знаења и вештини	најдобри за вакви ситуации	често скап
4. преговарање	се преговара со работниците кои можат да ја закочат промената	кога е некој во позиција со воведување на промените да изгуби нешто а има голема моќ на кочење на промените	понекогаш е полесно отколку соочувањето со отпорот	може да предизвика домино ефект барања за преговори
5. манипулација и кооптација	давање на атрактивни положби на клучните луѓе	кога останатите тактики се прескапи или нема да резултираат со поместување	релативно брзо	иден проблем ако луѓето се излажани и изманипулирани
6. рамномерна и нерамномерна присила	заканување со отказ, трансфер, суспензија	кога брзината е критичен елемент на промените, или иницијаторот има голема моќ	брзина	иден проблем ако доведува до пораст на незадоволството спрема иницијаторот на промените

Промените се единствена константа на современиот свет. Секоја и најуспешно изведена промена е тек од привремен карактер. На кој начин се подготвуваат претпријатијата за константна промена? Накратко, со планиран однос спрема растот и развитокот; со планирани промени во менаџерските стилови, со организациски стратегии и структури, и со организациските операции. Само организациите кои што се успешни во континуираните промени растат и се развиваат. Техниките на организацискиот развој можно е да се групираат на следниот начин:

- Техники ориентирани на поединците (изградба на тимови, ополномоштување на работниците);
- Техники ориентирани на редизајнирање на задачите (реинженеринг: **TQM**; **Kaizen**);
- Техниките ориентирани на редизајнирање на односите и текот на врските во претпријатието (управување со помош на целите; оценување и вреднување на постигнувањата, управување со поттикнувања).

Во продолжение повеќе ќе стане збор за опстанокот и доминацијата на организацискиот раст, развиток, клучните компоненти на растот и техниките на реализација.

## 6.2. Динамика на организациски раст и развој

Истражувањата покажуваат дека успешните претпријатија ги ускладуваат карактеристиките на организацијата со карактеристиките на околината, со фазата на организацискиот раст во која што моментално се наоѓаат.

Концептот на динамика на организацискиот раст поаѓа од претпоставката дека стратешките интереси и клучните проблеми се менуваат како што расте претпријатието. Како што расте претпријатието се појавуваат бројни промени во големината и разноликоста на активностите. На пр. финансиските ресурси растат (продажба, профит, инвестиции), потребите за ресурсите растат (луѓе, сировини, пари), бројот на производите и пазарот расте, степенот на специјализација расте, операциските и управувачките проблеми стануваат поголеми, покомплексни и поризични.

Степенот на организацискиот раст ги одредува стратешките проблеми со кои што претпријатието се среќава. Двата зачестени концепти на организацискиот раст се Каноновиотот и – Греинеровиот концепт.

### ***Каноновиот концепт на организациската работа***

Претпријатието се наоѓа во една од 5 можни фази на организацискиот раст. Стратешките приоритети на претпријатието се менуваат од фаза до фаза.

- I фаза е фаза на претприемачкиот пораст. Во оваа фаза се наоѓаат мали претпријатија со кои управува сопственикот на претпријатието. Производните линии, бројот на вработените, обемот на ресурсите и употребата е најчесто мал. Таквата фаза на организацискиот раст дозволува неформална организациска структура во која што сопственикот воедно е и главен организатор, координатор, реализатор и контролор на активностите.
- II фаза подразбира ситуација во која што сопственикот - претприемачот не е повеќе во состојба на неформална организациска структура да ги покрива проблемите на порастот на продажбата, производните линии и пазарите, работниците и сл. Поради тоа, за почеток на пр., го стимулира сметководителот, комерцијалистот, правникот и сл. кои што со текот на времето прераснуваат во оддел за финансии, продажба, набавка, правна служба. Формализацијата на организациската структура може да биде централизирана или децентрализирана и со себе носи одредени предности и недостатоци.
- III фаза подразбира реструктурирање на претпријатието на принципите на произведените линии, функциите, потрошувачите или близината на сировини. Се зголемуваат барањата за интеграција и координација на активностите. Профитите и загубите се потешко се контролираат. Секој оддел почнува се повеќе да се осамостојува, па контролата на претпријатието од страна на топ менаџментот е се потешка. Стратешките приоритети одат во насока на реструктурирање, координација и контрола на синергиските остварувања на целите на претпријатието.
- Фазата IV подразбира понатамошно окрупнување на претпријатието, вработување на поуспешни стручни работници кои што ќе им помогнат на топ менаџерите во контролата на работењето што влијае на растот на организациската хиерархија.

- Фаза V - неможност на ефективно водење на големото претпријатие да резултира со пробување на чистење на организациската структура, управување со хиерархиската структура и сл. со што се зголемува влијанието на топ менаџментот на одлучување во претпријатието.

Каноновиовиот модел го истражува влијанието на растот на организациската стратегија и структурата.

### ***Греинеровиот концепт на организацискиот пораст***

Греинеровиот концепт го истражува влијанието на растот на претпријатието на менаџерскиот стил.

- Фаза 1: - Менаџерскиот фокус е на производството и продажбата, а менаџерскиот стил е претприемачки и индивидуалистички. Кризниот елемент е остварување на раководството. Услов за порастот е креативноста.
- Фаза 2: - Менаџерскиот фокус е на ефикасноста, а стилот е директивен. Порастот се остварува со насочување, а кризниот елемент е се поголема потреба за автономија на делување на претпријатијата.
- Фаза 3: - Акцентот е на експанзијата на пазарот, а менаџерскиот стил поприма карактеристики на делегираност. Делегирањето, често пати доведува до кризни контроли.
- Фаза 4: - Менаџерскиот фокус е на консолидацијата на претпријатието, а менаџерскиот стил е ориентиран кон подобрување на координацијата.
- Фаза 5: - Менаџерскиот фокус е на иновациите, а стилот е партиципативен и ја нагласува соработката.
- Фазата на развој на претпријатието ги дефинира стратешките приоритети, а во согласност со нив претпријатието го избира оној тип на организациска стратегија и структурата која што ја максимизира ефективноста на менаџерскиот фокус во поедина фаза.

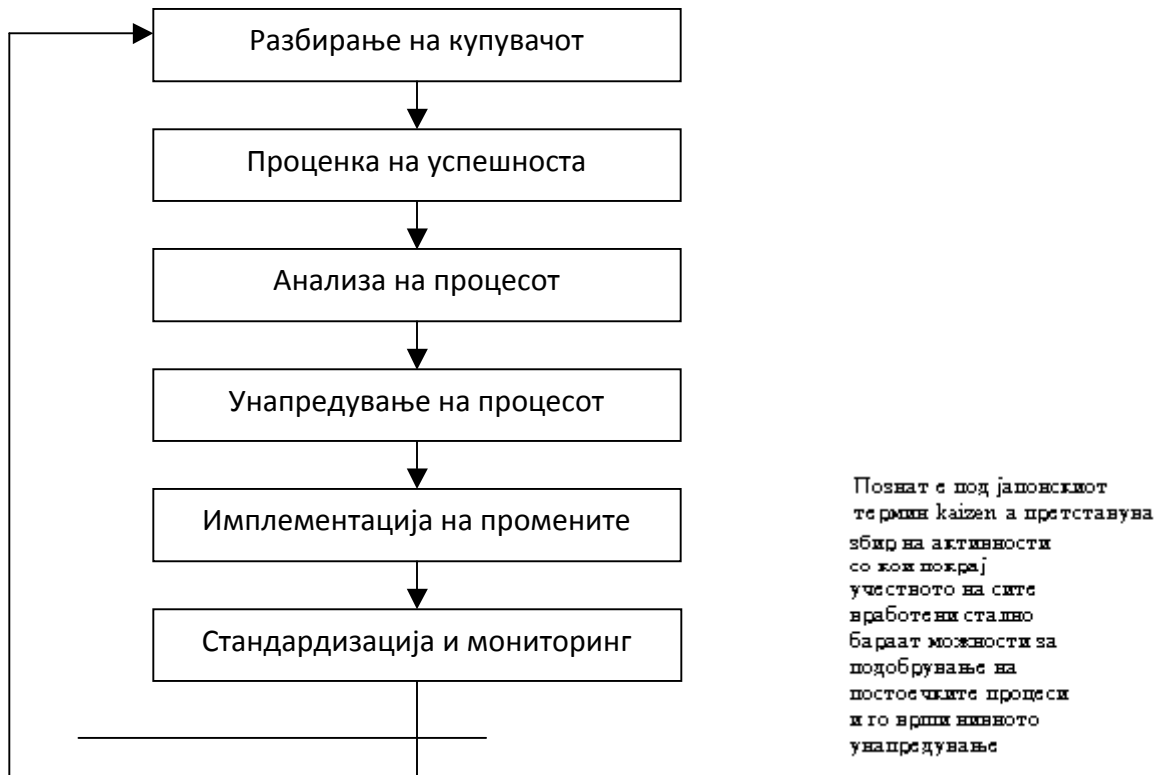
## ***6.2.1. Организациски развој***

Претпријатијата константно се менуваат. Планирањето, очекувањето или применувањето на стратегијата која што ќе одговори на тие промени предизвикани од надворешните или внатрешните причини, е составен дел од МЕНАЏМЕНТОТ. Под поимот организациски развој се подразбира составниот, планскиот пристап на промени во организацискиот развој. Постојат неколку пристапи на унапредување на ефективноста на претпријатието:

- Континуирано унапредување на организацијата (ако е доволно мало унапредување);

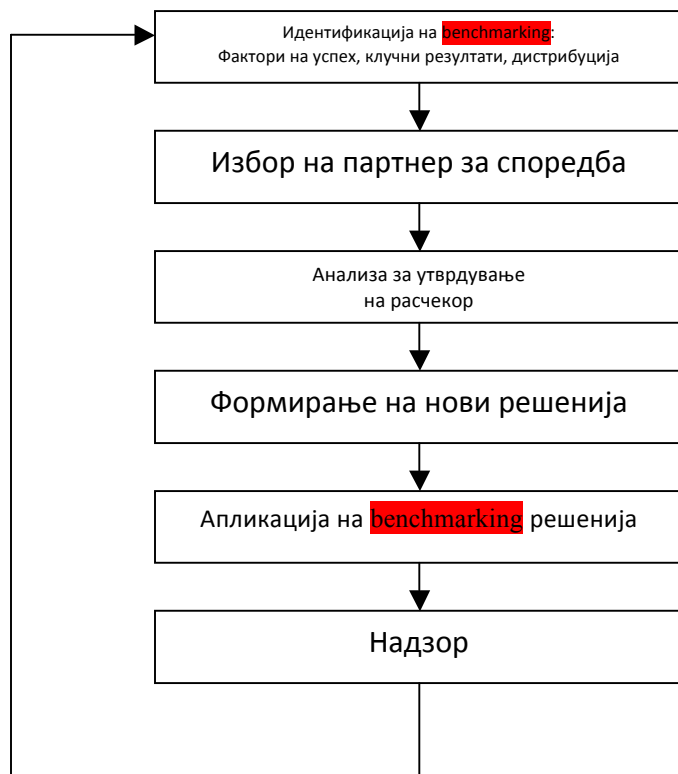
- Периодичното унапредување на организацијата (ако е потребно етапно прескокнување нанапред);
- Селективно драматично унапредување и редизајн на работните процеси (*Business Process Redesign*) - ако е потребен драматичен продор.

Слика 27. Пристап на континуирано унапредување на организацијата



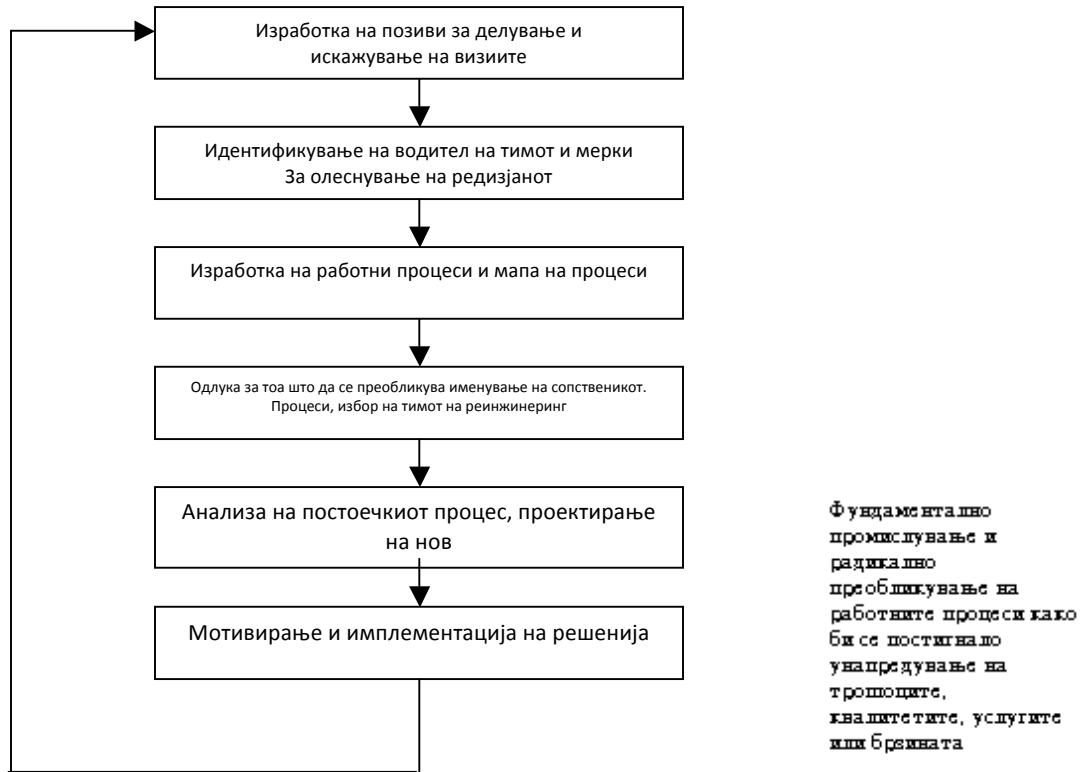
Каизен, како состав на континуираното унапредување на работењето е карактеристичен по тоа што како завршна точка на промените го подразбира купувачот и потребите.

Слика 28. **Benchmarking** пристап



Се темели на посматрање и учење од другите, при што база за споредба може да биде дел од работењето и обично се споредува со најдобриот во тој аспект на работа. На пр. Хегех го спореди својот резервен состав со составот на L.L.Bean (водечкиот дистрибутер на спорска и рекреативна опрема

Слика 29. БПР пристап за унапредување на организацијата



## 7. Управување со операциите и процесите

Поголемиот број на работни состави, својата клучна дејност ја поврзуваат за производството, услуги или трговија. Производната роба резултира со материјализиран резултат - аутпутот кој што купувачот може да го поседува и да го користи независно од времето на производство и купување. Услугите се нематеријализирани аутпути кои што се испорачуваат или конзумираат со посредство на човечката или машинската работа, најчесто во моментот во кој што се и реализираат. Клучен фактор во операциите со услугите е клиентот. Без него нема услуга. Додека за производите најчесто се подразбира дека се испорака или користење на активностите кои што можат да бидат временски дистанцирани, за услугите обично се подразбира дека времето на испорака воедно е и време на користење на услугите. Разликите помеѓу производите и услугите се бројни, а во табелата 9.1. се опфатени некои од најзначајните специфичности на производите наспрема услугите.

Табела 14. Разлики помеѓу производите и услугите

<i>Производи</i>	<i>Услуги</i>
Материјален карактер, опипливост.	<b><i>Нематеријален карактер:</i></b> не е можно физички да ги поседувате, можно е да ги заштитите со авторско право.
Купувачот е дистанциран од процесот на произведување на производот.	<b><i>Неподвоен карактер на производството и потрошувачката:</i></b> најчесто се конзумираат со извршување. Оној кој што ја дава услугата има улога на критичен фактор и купувачите најчесто квалитетот на услугите го поистоветуваат со квалитетот на услугата. Затоа е потребно стално да се вложува во квалитетот на персоналот и неговите вештини. Купувачот, од друга страна игра важна улога во испорака на услугите. Поголем број на услугите не може да се извршат без купувачот присутен или вклучен во извршувањето. Понекогаш дури и купувачот ја дели одговорноста за испораката на услугата (пациентот ги опишува своите проблеми, возачите сами точат гориво, и сл.).
Времето на производство е одвоено од времето на потрошувачка. Некои производи можно е да се усогласат на подолго време, а некои се краткотрајни и лесно калираат.	<b><i>Капацитет за извршената услуга:</i></b> неискористеноста на капацитетот за услугата не може да биде одложен и користен подоцна. Празното гледалиште на попладневната премиера не е можно да се искористи на вечерната претстава. Неискористениот капацитет е изгубен.
Постои голема можност за стандардизација на производството.	<b><i>Нестандардизираност:</i></b> бидејќи услугите се доста често поврзани со големо вложување на човековите потенцијали кои што се неконзистентни и услугите се со висок степен на хетерогеност во квалитетот. Двајца лекари нема исти симптоми да ги третираат на ист начин. Ист лекар нема истите симптоми да ги третира различно во два различни наврати.

Иако постојат разлики помеѓу производите и услугите, само мал број на аутпути може да се третираат како чиста услуга или чист производ. Најголем број треба да се состои од материјални и нематеријални елементи. Рестораните како услужна дејност

продаваат материјализирани оброци од храна и пијалаци, во материјализирани простории и сл. Продажбата на чевли подразбира продажба на материјални производи но која заради нематеријалните „услуги“ на продавачот може да прерасне во пријатно или непријатно искуство.

**Управувањето со операциите подразбира управување со функциите како што е планирање, избор на локација, внатрешен дизајн на процесот; контрола на залихи, набавка и управување со материјалите, извршување и контрола на активностите со кои што се резултира производот или услугата.** Менаџерите кои спрема локацијата во која што ја водат операцијата се задолжени да припремаат планови, распореди, пресметки, тесно да соработуваат со раководителите на маркетингот, дистрибуцијата, финансиите и останатите функции во претпријатието. Во продолжение ќе стане повеќе збор за операциите во производството, управувањето со операциите во услужните дејности.

## 7.1. Управување со производните процеси

Организациите и управувањето со операциите на производните дејности бара идентификација на одговорот на следните прашања:

1. Каде ќе биде лоциран машинскиот парк за производство?
2. Каков процес на конверзија (трансформација) на инпутот и аутпутот ќе се користи?
3. Како ќе изгледа внатрешното разместување на погонот или работните станици? Како ќе изгледа текот на самото производство?

### **Избор на локација**

Типот на работењето го диктира **изборот на локација** на која што ќе се одвива. Услужните претпријатија често покажуваат пристрасност во близина на клиентите или купувачите, односно на многу фреквентни места со висока комуникациска инфраструктура. Тешката индустрија преферира расположливост на слободниот простор во близина на изворите на суровини со добра транспортна инфраструктура и близината на пазарот. Некои дејности се многу зависни од расположливите работници, или од ниската цена на трудот (на пр. во работно интензивните индустрии: текстил, обувки). Во светот доне се сè попопуларни локациите за производство во источна Европа (Полска, Унгарија, Чешка), на Далечниот Исток (Кореја и Тајван) (најчесто заради ниските цени на земјата, машинскиот парк и работната сила). Од друга страна индустриите зависни од специфичните и ретки знаења и таленти се сместуваат на локации каде што концентрацијата на таквите ретки ресурси е најголема (на пр. Силиконската долина и **hi-tech** „хај-тек“ индустријата; високата информатичка писменост) на луѓето привлечла дел од софтверската индустрија на расположливите високо едуцирани и талентирани работни сили).

Кај нас работните простори се релативно скапи посебно со мали и средно големи млади претпријатија, затоа претпријатието (нарочно т.н. тивки обрти или производства) се лоцираат во фамилијарни куќи, станови или дури резиденцијални делови од градот. Пракса во светот е издвојување на зоните на производните претпријатија во индустриската зона, трговските или терцијарните дејности во трговска или работна зона на градот и сл.

**Производните или големите трговски претпријатија потребно е да бидат сместени во:**

- ◇ Индустриските или работните зони од градот (за што најчесто мора да се конкурира, да се учествува на натпреварите), што е потенцијално за претпријатијата кои што имаат потреба од големи магацински;
- ◇ Работни инкубатори или технолошки паркови (што е доста интересно за малите и нови претпријатија).

Локацијата е потребно да се земе под наем, концесија или да се купи за да се претвори во сопствена недвижнина. Изборот на локацијата и начинот на кој што претпријатието таму ќе ги смести сопствените постројки (под закуп или во сопственост) ќе зависи од многу фактори: од трошоците, близината на фреквенцијата, можностите за проширување на постројките, урбанистичките уредувања, квалитетот на инфраструктурата, близината на купувачите, близината на клучните ресурси, законско-правното регулирање и сл.

### **Избор на типот на производниот процес**

Различните производи и услуги се регулираат со примена на различни типови на процеси. Производните процеси се разликуваат спрема применливоста на различните методи и различниот степен на трансформација на инпутот и готовиот приозвод. Производните процеси можат да се третираат како:

- **Линиски процеси** (во кои што деловите се склопуваат меѓусебно и во конечното формирање на готовиот производ - автомобил; работниците работат на производот во фази);
- **Континуирани процеси** (кои што најчесто се вклучуваат во производството на голем број стандардизирани или идентични производи како матрици);
- **Аналитички процеси** (во кои што суровините се комбинираат со хемиска или топлотна реакција за да се произведе новиот производ - на пр. индустрија за гуми; синтетички ткаенини и сл.);
- **Екстрактивни процеси** (во кои што производот се издвојува од суровината - јагленокопи);
- **Проекти** како производни процеси во кои што најчесто се реализира 1 голема работа на 1 место: на пр. изградба на брод.

### **Избор на внатрешниот дизајн на објектот и производството**

Конфигурацијата на вкупниот работен објект од местото за рецепција, портата, влезот до магацинскиот простор, интерните простории, работни станици и сл. најчесто не е препуштен на случајност или на нагаѓање. Работните станици и одделите настојуваат да се разместат така што материјалите во процесот на трансформација несметано да се обликуваат, без долготраен застој, транспорт или чекање; за да обезбедат минимални трошоци за манипулирање со материјалите, одржување на машинскиот парк, да се обезбеди сигурност на работниците во работните простории.

Различните типови на дејност бараат различна квадратура и расположливост на просторот за линиите, работилниците, уредите, состаноците, дистрибуција и сл.

### Планирање на распоредот за работните задачи

Менаџерите на операцијата одговараат за расположливоста на готовите производи во одредено време, во одредена количина и во одредени трошоци. Бидејќи е невозможно да се биде потполно сигурен во извесноста на побарувачката или расположливоста на инпутот, потребно е во планирањето на задачите да се внесе и одредена доза на флексибилност. Флексибилноста во планирањето на работните задачи се остварува со **примена на техники на мрежно планирање** како Гантовиот графикон, Перт или ЦПМ (**Critical Path Method**). Во принцип техниките на мрежното планирање овозможуваат разбивање на вкупната задача на низа меѓусебно поврзани делови; уредување на приоритетноста и временските потреби за извршување на одредени активности; утврдување на редоследот и зоната на толеранција во реализирање на задачите.

Некои активности мора да се одвиваат симултано, некои се предуслов за одвивање на останатите, а сите бараат одредени трошоци и време за реализација. Најдолгиот пат од почетокот до завршувањето на работната задача во смисла на времето потребно за извршување на одредени активности се нарекува **критичен пат**. Со поставувањето на овие техники се идентификуваат чекорите во операциите, се утврдуваат критичните операции, можностите за поврзување и симултаното одвивање на некои операции и вкупното минимално време потребно за реализирање на задачите.

## 7.2. Управување со технологијата

Употребата на компјутерите овозможува поголема флексибилност и брзина во производните процеси.

**CAD (computer aided desing)** подразбира компјутерски програми со кои што се забрзува цртањето на плановите на производот или услугите, го забрзува развојот на новите производи.

**CAE (computer aided manufacturing)** ја вклучува употребата на компјутерите за контрола на операциите на традиционалните или електронските машини.

**Работничкото производство** вклучува компјутеризирани, однапред програмирани, мултифункционални машини кои манипулираат со материјалите и со објектите, вршејќи одредени задачи.

Од работните денови потребни во автомобилската, во вселенската и индустријата за електрични апарати, роботите денес се значително унапредени со додавање на ограничени „интелектуални“ (саморегулација и програмирање) функции, функциите за осет (допир, вид). Заради тоа нивната присутност е сè поголема во услужните дејности како што се едукацијата, сигурноста, здравствената заштита и сл. Способноста на компензираните машини лесно да се префрлаат од производство на еден вид на производи од потполно поинаков вид се нарекува **флексибилен на производ**.

## 7.3. Управување со материјалите, набавката и залихите

**Управувањето со материјалите, набавката, складирање на материјалот,** за сето ова се подразбира планирање, нарачување, интерно складирање и дистрибуција на материјалите потребни во производството.

Последниве години се пројавиле **два интересни концепти на управување со материјалите и залихите:**

1. **ЈИТ (Just in time);**
2. **МРП (materials requirements planing).**

**ЈИТ** производството е ориентирано кон вмрежување на набавувачите, произведувачите и купувачите на начин да се набавува само онолку колку што е потребно за производството, а да се произведе онолку колку што се бара на пазарот, елиминирајќи го така врзувањето на парите на залиха на суровини или залихи од готови производи, со истовремено осигурување на континуираноста и непрекинувањето на производниот процес, без чекање на суровини или купувачи. Целта на ЈИТ составот е да се обезбедат значителни заштеди во трошоците за чување на залихи, да се забрза испораката и реализацијата. Критичен елемент на ЈИТ составот е квалитетот. Неквалитетниот инпут, шкарт делови и сл. го забавуваат процесот, со тоа и ЈИТ составот е воведен во стандардот за *производство без грешки (zero defect-a)*. Прифаќајќи го начелото *zero-defects*, претпријатијата се обврзуваат на вградување на квалитетите во секој аспект на своето работење со што ја намалуваат потребата за контрола на квалитетот на готовиот производ.

**МРП** е компјутеризиран состав на анализите и предвидувањата на потребните материјали за производство. Тој најчесто ја опфаќа анализата на податоци за складирање, планот на производство и нарачување на материјали и дава информација за состојбата на залихите, со планирање на повторни нарачки и промените во распоредот на нарачките. Во некои случаи тоа подразбира и електронско вмрежување на производниот состав со набавувачкиот состав на испорака на материјали и суровини, врз основа на што набавката се врши точно во време кога е неопходна, а трошоците за чување на залихи драматично опаѓаат.

Двата најзначајни предизвици со кои што се соочуваат производните и услужни организации се **унапредување на квалитетите и продуктивноста.**

*Квалитетот на производите и услугите* се подобрува кога и да ги надминат претпријатијата очекувањата на купувачите, одат подалеку од експлицитно изразените потреби и обезбедуваат задоволување на имплицитно присутните потреби. Продуктивноста не се зголемува само со присилување на работниците да работат повеќе или подобро, туку и со интервенција во составот кој што генерира грешки.

Најуспешните претпријатија знаат дека *продуктивноста се зголемува* со групирањето на луѓето во тимови пред кои што се остваруваат услови за тоа; даваат ополномоштувања и соодветни награди. Но, всушност заради фактот дека управувањето со тимовите е сложено, а резултатите не се секогаш мерливи и опипливи, релативно мал број на претпријатија се организирани баш така.

## 7.4. Управување со квалитетот

Германците се фалат со своите автомобили. Шверцерите Швајцарците???? се горди со квалитетот на својот состав. Италијанскиот мермер се смета за стандард во индустријата. Француските модни дизајнери ги диктираат модните трендови. Сите тие се заговарачи на квалитетите. Од страна на потрошувачите квалитетот е перфекција. Тоа е она што потрошувачот го посакува од купениот производ. Перцепцијата за квалитетот зависи од тоа колку добро производот или услугата ги задоволува потребите и барањата на купувачите.

Постапката за изградба на квалитетите е можно да се сведе на задоволување на следниве **4 чекори во конципирањето на производството или услугите:**

1. Со идентификување на карактеристиките (димензиите) на квалитетот (Купувачите на Ролекс составот, го идентификуваат квалитетот како прецизност во мерењето на времето, трајноста и дизајнот).
2. Со утврдување на стандардите за квалитет: Стандардите за квалитет се очекувани видови на димензии за квалитетот: на пр. очекувања за големината, бојата, тежината, прецизноста, сигурноста, времето на испорака и сл. 1987. година *International organization for standardization* објавила ИСО-9000 стандарди за квалитетот.
3. Со развивање на програма за контрола на квалитетот: Од традиционалната статистичка контрола спрема контролата на квалитетот и концептот на управување со квалитетот.
4. Со изработка на посветеноста (предностите) на квалитетот: Проблемот на квалитетот не се однесува на квалитетот на изработката на производите или вршењето на услугите; туку на сите фази од идејата за производот до сервисирањето на производот.

Меѓународната организација за стандарди развила норми на квалитети за различни домени во работењето. Овие норми и стандарди се меѓународно признати обрасци за мерење и контрола на квалитетот во дизајнот, развојот, производството, инсталацијата, услугите и сл. Со добивање на овој сертификат претпријатието се потврдува како конкурентно и спроведливо со стандардите на работење на голем број меѓународно признати претпријатија.

## 7.5. Управување со услугите

Услужниот центар добива сè поголемо значење во современото работење. Поголем број од производните организации влегуваат во некоја мера и во сферата на услугите. Услужната дејност вработува околу 75% од работно, активното население во САД. Услужниот сектор опфаќа помеѓу останатото и veleпродажба, малопродажба, финансии и осигурување, влада, јавен сектор, правни служби, образовни и здравствени институции и сл. Услугите е можно да се идентификуваат спрема повеќекратните критериуми:

Табела 15. Класификација на услугите

Тип на пазари	Индивидуална потрошувачка	Животно осигурување
	Организациска потрошувачка	Консалтинг
Работна интензивност	Работа на луѓето	Едукација, поправки
	Машински операции	Авио - превоз
Степен на контакти со купувачите	Високи контакти	Хотели, здравствена заштита
	Ниски контакти	Филмови
Вештини на давателите на услугите	Професионални	Правници
	Непрофесионални	Чистота, таксисти
Цели на давателите на услугите	Профитни	Финансиски услуги, брза испорака
	Непрофитни	Едукација

Во вреднувањето на квалитетот на услугите потребно е да се применат специфични критериуми.

Табела 16. Критериуми на вреднување на квалитетите на услуги

Критериум	Пример
Производност: конзистентност на перформансите	Точност на книжењата Услугата трае со точно пропишано време, со точно испочитувано време на почнување и завршување
Опипливост: физички доказ или инфраструктура на услугите	Изглед на опремата и просториит Изглед на персоналот
Респонсивност: желба и спремност за давање на услуги	Брзо враќање на информации на поставениот прашалник Брзо извршување (скратување на рокови).
Доверба: - знаење и способност за создавање атмосфера на искреност и сигурност	Име и репутација на претпријатието; Лични карактеристики на персоналот
Изразување и внимателност: - индивидуализација на внимание на купувачот	Паметење на специфичните барања на купувачите; Разбирање на купувачките потреби; Осигурување на специјалните третмани.

## 7.6. Управување со информациските состави

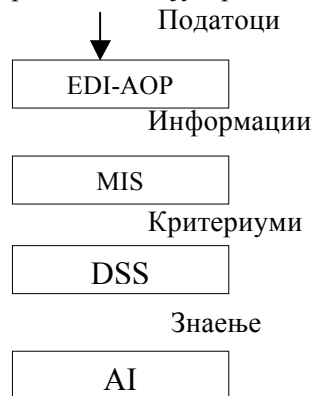
Сè поголем број на информации се темелат на високото знаење и информациите за интензивни концепти. Дури и производството на прехранбените производи како што се јогуртот ја пречекориле границата на високото знаење на интензивните дејности. Така, од едноставна хемиска обработка на свежото млеко, современите јогурти ги дополнуваат со т.н. функционални бактерии кои што имаат корисни влијанија во преработката па е најнов хит во некогаш традиционалната прехранбена индустрија т.н. функционална храна. Затоа во продолжение укажуваме на значењето на управувањето со информациите. Информациите се основен ресурс на работните состави на темелните знаења па затоа е нужно и ефективното управување со овој ресурс во претпријатијата. Ефективното прашање, одлучувањето и контролата зависат од способностите на процесирање на информациските состави.

**Управувачките информациски состави** се состави на собирање, прихранување, организација и дистрибуирање на информациите корисни за менаџерите.

Средно големо претпријатие од на пр. 350 работници кои што опслужуваат пазар со големина од 20.000 купувачи, мора да процесираат и до 4000.000 трансакции за да се произведе производот, за да се пресметаат целите, да се амбалажира и дистрибуира. Освен тоа, потребно е годишно да се пресметаат и околу 50.000 исплатни листи, од што дел се однесува на исплата на работниците а дел на извршените набавки. Секоја година мало претпријатие со годишна добивка од 4.000.000 евра генерира скоро ист број информации ... Затоа не треба да има сомневање дека поголем број од работите денес се сведуваат на работи засновани на управување со мноштво информации кои што работењето ги генерира.

- Вредностите на информациските ресурси на претпријатието се засновани на нивниот квалитет (ускладеност со целите), количините, навременост, релевантноста за организациските цели, сигурноста и сл. Современите пресметувачи се најреализирачки начин за собирање, потхранување, организирање и дистрибуција на информации. современите управувачки состави еволуирале од електронска обработка на податоци, преку управувачките состави, спрема составите за поддршка на одлучувањата и вештачката интелигенција.

Слика 30. Современи компјутери



Компјутеризацијата на управување со информациите имала низа ефекти на организациите од кои што најзначаен ефект е: **способност на процесирање и креирање** на документи со висока точност и со голема брзина. И покрај тоа што некои сметаат дека со компјутеризирањето ќе се намали степенот на централизираноста на организациската структура, компјутерите до сега само влијаеле на скратување и забрзување на циклусот на вршење на одредена задача. Своеврстен парадокс на современите информациски состави и технологии е дека брзо се исплаќаат инвестициите во производствените отколку во управувачките информатички решенија. Најзначајната придобивка која што произлегла од информирањето на управувачките состави е унапредувањето на перформансите. Најголемиот ризик или закана се поврзува со сè поголемата информирањето на управување а се однесува на сигурноста и заштитата на тајноста и целината на податоците и информациите.

## 8. Менаџмент во туризмот

## 8.1. Улогата на туризмот во меѓународната економија

Движењето претставува една од исконските карактеристики на човековото битие. Туристичките движења влегуваат во контекст на организирани миграциски движења.<sup>76</sup> Туризмот е релативно нова општествено - економска појава. Тој се јавува на одреден степен од развиеност на основните фактори кои го условуваат и е резултат на општествено - економскиот развој.<sup>77</sup> Особено доаѓа до израз кога бројот на луѓето кои се вклучиле во туристичките патувања добил такви димензии што почнал да влијае и врз формирање на одредени други појави и односи, кои пак придонесле туризмот да стане посебно важен фактор и во општествен и во стопански смисла.<sup>78</sup> Тој е комплексна и мултидимензионална општествена појава која што во себе носи белези и детерминанти на целокупна општествена структура.<sup>79</sup> Всушност, со право може да се констатира дека туризмот претставува специфичен феномен кој делува мултипликативно на најразличните аспекти на општествено - економскиот живот на одредени региони, држави, па дури и континенти.<sup>80</sup>

Со други зборови тој не е стопанска гранка, а вклучува повеќе стопански дејности (угостителство, сообраќај, туристички агенции, трговија, занаетчиство, комунални активности и друго). Не е медицинска гранка, но вклучува доста активности од медицината (здравствен туризам). Иако не е гранка од културата, опфаќа многу полиња на културна дејност (културно - историско наследство, културни манифестации, музика, фолклор и друго). Опфаќа многу спортски активности, иако не е гранка на спортот (спортска рекреација, спортски манифестации и слично). Не е политички феномен, но е во повеќекратна меѓузависност со политичката клима во земјата. Не се смета за природна појава, но е во повеќекратна меѓузависност со природните појави (клима, хидрографија, фауна, флора и така натаму).<sup>81</sup> Постојат многубројни дефиниции за туризмот, но за најприфатлива се смета дефиницијата што ја дале Швајцарците Хунцикер и Крапф во 1942 год., а која што гласи: - „Туризмот е збир на односи и појави настанати при

<sup>76</sup> Мариноски, Н., Туристичка географија, Просветно дело - Скопје, Скопје, 1992, 12.

<sup>77</sup> Нејков, Д., Политика на развој на туризмот во Југославија, Универзитет во Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Битола, 1983, 7.

<sup>78</sup> Аврамоски, М., Економика на туризам и угостителство - скрипта, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, 1997, 9.

<sup>79</sup> Тоноски, Г., Социологија на туризмот, Универзитет во Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Битола, 1993, 49.

<sup>80</sup> Туризмот освен тоа што силно влијае на стопанскиот развој, делува и врз развојот на човековата свест и тоа не само на директните учесници во туризмот, туку посредно и на останатите општествени категории. Впрочем, тој има влијание врз целокупниот развој на општеството.

<sup>81</sup> Јаковлев, З., Анимацијата во туризмот - најзначаен сегмент на туристичката понуда, Економија и бизнис, списание за теорија и практика, Еуро - Мак - Компани, Скопје, април, 2000, 21.

патувањето и престојот на посетителите во некој крај доколку тој престој не значи постојано населување и не е врзан за стекнување на заработка“.<sup>82</sup>

Потребата на луѓето да патуваат привремено надвор од своето место на живеење произлегува од тоа што тие живеат во урбанизирана и за здравјето неповолна средина и под услови кои се штетни за нивното психичко и физичко здравје. Токму овој факт стана основен мотив на масовните туристички движења кои добиваат пошироки размери. Во забрзувањето на урбанизацијата, а оттука и на омасовувањето на туризмот посебно влијаат следниве фактори:

1. Економски фактори (подигање на животниот стандард);
2. Технички фактори (усовршување на сообраќајот);
3. Социјални фактори (зголемување на населението);
4. Фактори од институционален карактер (слободно време, социјална политика и друго);
5. Останати фактори од психолошка и ирационална природа (мода, снобизам и друго).<sup>83</sup>

Туристичката индустрија денеска опфаќа 7% од вкупниот извоз на стоки и услуги на светско ниво, со што со право може да се констатира дека се наоѓа на светскиот врв. Доколку се разгледува само секторот за услуги, туризмот опфаќа околу 30% од остварените вредности во тој домен. Впрочем, може да се согледа корелацијата помеѓу растот на туристичкото стопанство и економските трендови во светот (во годините кога растот на светското стопанство преминувало 4%, туризмот, исто така бележел високи стапки на раст). Таквите тенденции во туристичкото стопанство го класифицирале туризмот во една од поважните општествено - економски феномени на XX век.

Најголема експанзија на туристичкиот промет се бележи во Азија и на пацифичкиот регион, потоа на подрачјето на Блискиот исток, додека Европа и Америка бележат раст под светскиот годишен просек. Сепак, Америка и Европа се два региони кои што во периодот од 1950-2000 година примиле најмногу странски посетители (1950 год. двата региони опфаќале околу 95% од светскиот туристички пазар, за тој удел во 2000 година да се смали на 76%). Според податоците на светската туристичка организација *WTO*, првпат 2001 година се случило Азија со Пацификот да избие на второ место по вкупниот туристички промет, пред Америка.

Од регионален аспект, речиси сите туристички региони во светот забележале раст на туристичкиот промет, освен Америка, која бележала опаѓање (2001 год. САД, како водечка туристичка дестинација во оваа регион, бележи пад на бројот на странски посетители, што е последица на терористичкиот напад од 11 септември). Европа и понатаму е на прво место по учеството во светскиот туристички пазар, со своите 57%, но во однос на Азија и Пацификот бележи позначително пониски стапки на годишен раст. Покрај Азија и Пацификот, посебно

<sup>82</sup> Hunziker, Krapf, цитат според Ацковски, Н., Политика за развој на туризмот, авторизирани предавања, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, 45.

<sup>83</sup> Мојсоски, В., Шуклев, Б., Планирањето и деловната политика во претпријатието, Институт за истражување на туризмот - Охрид, Охрид, 1995, 24.

големи стапки на раст во доменот на туризмот бележат земјите од Блискиот Исток, кои и покрај нестабилната политичка ситуација, настојуваат да се отворат за посетителите, посебно за оние од регионот. Најголема посетеност имале туристичките дестинации во Европа (околу 400 милиони посетители), потоа следат Азија и Пацифик со 131 милион посетители (или околу 19% учество во светскиот туристички промет), потоа Северна и Јужна Америка, Африка (околу 29 милиони) и региите на Блискиот Исток (околу 28 милиони). Се очекува дека тренд на пораст ќе бележат токму овие млади туристички регии, додека до сега водечките, Европа и Америка, ќе бележат блага стагнација.

Во поглед на избор на дестинации, дури 35% од вкупниот број на посетители се определиле за петте водечки дестинации во светот:

- Франција, на прво место, со 77 милиони посетители во 2002 година и учество од 11% во светскиот туристички промет;
- Шпанија, која оваа позиција ја презеде од САД 2001 година и од тогаш бележи перманентен раст од 3% годишно;
- САД, го препушти второто место на Шпанија, и тоа како последица на рапидното смалување на странски посетители после терористичкиот напад на САД 2001 година. Следната, 2002 година, САД забележал пад во туристичкиот промет од 7%;
- Италија, се наоѓа на четврто место, со околу 40 милиони посетители годишно;
- Кина, последна од првите пет, но, како туристичка дестинација која бележи апсолутен примат во порастот на годишна посета на странски посетители (11%).

Според тоа, може да се констатира дека туризмот претставува своевиден феномен на современата цивилизација. Тој веќе во меѓународната економија зазема забележително место бидејќи како што е познато се смета за една од најмасовните појави воопшто во историјата на човековото постоење. Поконкретно, во меѓународните туристички движења годишно учествуваат околу 700 милиони посетители и дека бројот на туристи во домашниот туризам е над 2 милијарди долари. Сето тоа го потврдува карактерот на оваа појава. Но, треба да се констатира дека се работи за феномен кој ја променил и физиономијата на просторот. Се работи за комплексен феномен кој се препознава по својата динамичност, хетерогеност и доминантност. Очигледно е дека станува збор за мошне забележителен развој на туризмот како масовна појава која вклучувајќи широка популација овозможува извонредни економски резултати. Во тој контекст се воведува новата поимно - термилошка категорија „туристичка индустрија“ како нагласен израз за туристичкото стопанство, кое опфаќа голем број дејности и гранки.<sup>84</sup> На база на неговата појава и развој се темелат нови и различни дејности и содржини. Всушност, врз него се темелат содржини кои што се предизвик за бизнис активности. Туризмот е основа за појава и развој на нови професии.

---

<sup>84</sup> Мариноски, Н., Основи на туристичката теорија и практика, Универзитет Св. „Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Институт за истражување на туризмот, Охрид, 1998, 12.

## **9. Современ менаџмент во туризмот**

### **9.1. Нивоа на менаџмент во туризмот**

#### **9.1.1. Менаџмент на највисоко ниво во туризмот**

Претпријатијата од доменот на туризмот имаат големи резерви во поглед на нивната организираност и во менаџментот, па токму овие елементи можат да имаат најголемо влијание на нивното ефективно работење.<sup>85</sup> Од аспект на организираноста и организационата структура, во менаџментот на највисоко ниво во туризмот спаѓаат: бордот на менаџери, претседателот на бордот на менаџери, генералниот менаџер и стратегискиот менаџмент.

##### **9.1.1.1. Генерален менаџер во туризмот**

Генералниот менаџер во туризмот има десет позначајни улоги коишто се класифицирани во три групи. Првата група улоги се од доменот на интерперсоналните односи, втората информативни и третата група улоги се улоги на одлучување.

Во првата група која што се однесува на интерперсоналните односи, карактеристични се три улоги:

- Првата улога е улога на номинален водач: - Генералниот менаџер треба да извршува бројни општествени, правни, церемонијални должности. Тој мора да претседава на настани, да партиципира на формални ручеци, да пречекува гости, потпишува разни владини формулари и да биде на располагање на важни клиенти.
- Втората улога е лидерската улога: - Таа ги опишува односите на менаџерот со неговите подредени, негов обид да ги мотивира вработените, тој треба да ги координира индивидуалните потреби на вработените со оние на туристичкото претпријатие.
- Третата улога е улога на контакти: - Тој воспоставува контакти со разни индивидуалци надвор од претпријатието, присуствува на туристички саеми, берзи, извршува јавни работи и сл.

Во втората група на информативни односи, генералниот менаџер има исто така три улоги:

- Првата улога е набљудувач: - Тој бара и добива информации за неговата организација за да го разбере турбулентното окружување.
- Втората улога е улога на пренесувач: - Тој ги пренесува информациите од надвор во туристичкото претпријатие и интерните информации од едни подредени на други, во сите сектори и оддели.

---

<sup>85</sup> Радосављевиќ, Ж., Савремени менаџмент у угостителско-туристичком предузечу, Туристички савез Србије и часопис „Туризам-Угостителство-Бизнис“, Советовање, Велика Плана, 1994, стр. I.

- Третата улога е улога на толкувач: - Му овозможува на генералниот менаџер да ги пренесува информациите надвор од туристичкото претпријатие. Тој ги информира заинтересираните за успехот на компанијата, за квалитетот на производите и услугите и сл.  
Во третата група на одлучување, генералниот менаџер има четири улоги.
- Првата улога е улога на претприемач: - Го опишува генералниот менаџер како иницијатор и дизајнер на многу контролирани промени на туристичкото претпријатие (искористување на можностите, презема акции, проекти за промоција на туристички производи и сл.)
- Втората улога е улога на разрешување на конфликти: - Тоа поконкретно значи дека во текот на деловните активности се јавуваат одредени конфликти помеѓу менаџерите од различни нивоа и сектори, а генералниот менаџер е таа харизматична личност која што со својот авторитет, стручност, знаење, умевање и професионалност, тие конфликти ќе ги сведе до најмала можна мера со одредени аргументи коишто ќе одат во прилог на туристичката компанија.
- Третата улога е алокатор на ресурсите: - Тој, оваа улога ја извршува со контрола на алокација на ресурсите.
- Четвртата улога е улога на преговарач: - Тој има главна ролја во преговарачките активности, преку неговата вештина на преговарање.

### ***9.1.1.2. Одговорности на генералниот менаџер во туризмот***

Одговорностите на генералниот менаџер можат да се класифицираат во пет категории.

- Генералниот менаџер е одговорен за поставување на долгорочни цели во туризмот.
- Генералниот менаџер е одговорен за креирање планови во туризмот за поддршка, коишто ќе придонесат да се остварат селектираните цели.
- Генералниот менаџер е одговорен за разрешување на одредени спорни ситуации, конфликти коишто произлегуваат од активностите на туристичкото претпријатие.
- Генералниот менаџер е одговорен за селектирање, мотивирање и промовирање на вработените.
- Генералниот менаџер е одговорен за целосно извршување на деловните активности во туристичкото претпријатие.

### ***9.1.1.3. Менаџмент на стратезиско ниво во туризмот***

Менаџментот на стратезиско ниво во туризмот е група на луѓе која е одговорна за формулирање на стратегијата, извршување на стратегијата и оценување и контрола на извршувањето. Тоа се оние менаџери коишто се одговорни за донесување одлуки коишто се од посебна важност за туристичкото претпријатие. Овој менаџмент ги одржува екстерните односи на компанијата со другите фирми, со владини агенции, со туристички

асоцијации и со локалната власт. Тие се заинтересирани за долгорочниот успех на претпријатието. Тие ја дефинираат и организациската клима на меѓучовечки односи.

Поконкретно, стратегискиот менаџмент е одговорен за:

- Унапредување на организациската ефективност и ефикасност.
- Долгорочна ориентираност.
- Донесување одлуки коишто се однесуваат на целото туристичко претпријатие.
- Барање широко познавање на организацијата.

### **9.1.2. Менаџмент на средно ниво во туризмот**

Менаџерите на средно ниво во туризмот се група луѓе која е одговорна за извршување на следниве задачи:

- Решавање на проблемите во профитните центри и одговараат за нив.
- Ги водат вработените и ги поддржуваат креативните и развојните активности (профитабилни туристички програми, промоција на туристичките производи и сл.).
- Ги едуцираат и обучуваат подредените вработени и менаџери.
- Се усовршуваат со посета на разни курсеви, семинари, симпозиуми, конференции и сл.
- Мотивираат и санкционираат.

#### **9.1.2.1. Маркетинг менаџер во туризмот**

Маркетингот и во денешните турбулентни услови на работење е се уште непознат феномен за поголем број туристички субјекти. Голем број туристички претпријатија немаат воведено маркетинг сектор, ниту пак размислуваат за негово воведување. Производниот концепт кој е исфрлен уште во 30 – тите години од минатиот век се уште е застапен во поголемиот број туристички претпријатија. Сето тоа нанесува големи штети на ефективноста на тие фирми и ја оневозможува конкурентноста на светскиот пазар. Туристичките претпријатија кои имаат воведено маркетинг, чисто симболично или пропагандно, делуваат во правец на изучување на потребите и желбите на посетителите. Тука маркетингот се третира како декор, додека неговата економска функција потполно е занемарена. Се заборава дека маркетингот како економски процес го поврзува производителот и потрошувачот и во тој двонасочен процес туристичките услуги одат кон потрошувачот, а информациите за желбите на клиентите од пазарот кон претпријатието.<sup>86</sup>

За успешно реализирање на маркетинг активностите потребно е да се има во предвид следново:

- Успешното водење на пазарните натпревари е невозможно без извидување, изненадување, маскирање, форсирање, иницијатива. Извидувањето е почетна активност во која се врши известувачко - извидничката активност во

<sup>86</sup> Радосављевиќ, Ж., Ибид, стр. V.

конкурентните туристички претпријатија. Во функција се современи електронски средства, а целта на извидувањето се информациите. Изненадувањето е услов за победа на противничката конкуренција, но и за спречување на какви било изненадувања. Вештината на маркетинг менаџерот е да го спречи изненадувањето од конкуренцијата, но и да создаде услови да ја изненади конкуренцијата и да оствари победа на туристичкиот пазар. Во успешното водење на пазарните борби неопходно е да се изработи „план на мудроста“. Имено мудроста е составен дел на бизнисот. Маскирањето е составен дел на маркетиншката активност. Со него се оневозможува или отежнува откривањето на сопствените намери или претстојните активности. Доколку противничката конкуренција не е во состојба да ја потврди способноста на туристичкото претпријатие, тогаш таа не е во состојба да ги утврди ни тежиштата на деловните активности. Поради тоа, од исклучителна важност е да се маскираат сопствените, а демаскираат конкурентските елементи на туристичката понуда. Форсирањето во стварност е офанзивно - деловна филозофија која што треба да ја применува секое туристичко претпријатие. Мудроста на офанзивата наложува да не се врши форсирање кога конкуренцијата е активна и дека офанзивите на маркетиншката активност треба да се изведуваат кога конкуренцијата е трома и нерешителна.

- За успешна маркетиншка активност не треба да се запостават ни внатрешните борби кои постојат помеѓу поедини менаџери. Стратегискиот менаџер треба да ги има предвид парцијалните жаришта на судири како би ја оневозможил маркетиншката опструкција во туристичкото претпријатие. Ова е многу важна лекција. Претпријатието кое сака да се однесува маркетиншки има бројни судири со останатите сектори кои настојуваат да го задржат производниот концепт на работење односно постоечките состојби. Секторот за маркетинг т.е. маркетинг менаџерот често пати е во судир со останатите сектори во туристичкото претпријатие како што се: технички, производен, давање услуги за сместување, плански, кадровски, комерцијален, финансиски и накрај маркетинг секторот се судира сам со себе. Судирот со техничкиот сектор е најчест и најтежок. Тоа е и нормално бидејќи помеѓу маркетиншката и производната филозофија на работење постои и најголема разлика. Така на пример: техничкиот сектор сака постојано и стабилно производство, додека маркетингот настојува да се даваат такви услуги какви што сакаат клиентите, понатаму, додека промената во техничкиот сектор е несакана, дотолку маркетингот настојува да работи со промените т.е. ги смета за услов за успешност. Техничкиот сектор поаѓа од тоа дека е тој централно место околу кое се одвиваат сите активности, а останатите активности се сфаќаат како сервис на техничкиот сектор, што е спротивно на маркетинг секторот. Маркетинг секторот и неговиот начин на работа поаѓа од тоа дека техничкиот сектор всушност е сервис за задоволување на потребите и желбите на посетителите. Според тоа, туристичкото претпријатие е место каде што се задоволуваат интересите на клиентите, а не место каде што се произведуваат туристички услуги. Додека маркетингот инсистира на задоволување на потрошувачите, техничкиот сектор инсистира на производни елементи. Судирот на маркетингот е евидентен и со планскиот сектор во туристичката компанија. Планскиот сектор, често пати, настојува да докаже дека тој е столбот на претпријатието и дека без него не може да се раши ниту еден случај. При тоа се користат следниве аргументи: - Планскиот

сектор настојува да укаже на значењето за предвидувањето и проектирањето на идните трендови и дека сите сектори треба да бидат потчинети на ваквата констатација. Маркетинг менаџерот истакнува дека трендовите кои што може да се предвидат се помалку значајни од оние кои што не можат да се предвидат. Покрај тоа, предвидувањата често пати се површни што може да има катастрофални последици. Планскиот сектор инсистира на плански настап. Тој настојува да докаже дека всушност тој елемент има одлучувачко влијание на успешноста на работењето. Маркетинг пристапот не го занемарува планскиот и организиран настап на туристичкиот пазар, но, предност дава на водењето дневни борби за туристичката клиентела. Планскиот сектор настојува да формира плански цени по кои ќе се врши продажба. Тој настојува да постигне фиксни цени, а со тоа и фиксен профит. Маркетиншкиот пристап во деловните активности потполно го негира наведениот став. Цените од аспект на маркетингот се формираат на пазарот, а не во планскиот сектор. Нив ги формираат потрошувачите и пазарот и тие се одредуваат во зависност од туристичката понуда и побарувачка. На туристичките претпријатија им преостанува да ги прифатат или одбијат формираните цени. Маркетинг секторот има посебни тешкотии доколку против него опозиционираат техничкиот и планскиот сектор. Најдрастични судири настануваат доколку се согледува феноменот трошоци. Техничкиот и планскиот сектор, во најголем број туристички претпријатија, го истакнуваат трошковниот пристап во работењето. Неговата суштина е во тоа што  $ЦЧ=Т+Д$ . Маркетинг секторот настојува да го промовира пристапот што не е трошковен, во формирањето на туристичката понуда. Според него треба да се воспостави принцип каде што  $Д=ЦЧ-Т$ . Иако математички гледано наведените формули претставуваат едно исто, зад едната и зад другата стојат различни филозофии на работење.<sup>87</sup> Според маркетинг секторот добивката може да се зголеми само со намалување на трошоците. Маркетинг секторот е во судир и со кадровскиот сектор, а судирите настануваат околу водењето на кадровската политика во туристичкото претпријатие. Кадровскиот сектор настојува да води политика на постојаност и стабилност на работна сила. Тој дава примат на квантитативната страна на пополнетост според систематизацијата. Маркетинг секторот, спротивно на ставовите на кадровскиот сектор, поаѓа од квалитативната страна на кадровската политика. Наместо пополнетост со систематизацијата, маркетингот поаѓа од знаењето, способностите и вештините на вработените за реализација на целите на туристичкото претпријатие. Судирот станува покомплексен кога против маркетинг секторот во коалиција ќе стапат кадровскиот, техничкиот и планскиот сектор. Праксата покажува дека маркетинг секторот најчесто доживува пораз од коалицијата (кадровски, технички и плански сектор), кои настојуваат да задржат „статус кво“. Поради таквата состојба таквите туристички претпријатија не се спремни на нов, а тоа значи маркетиншки начин на работење. Во денешни услови на работење на туристичкото стопанство му недостигаат поголем број високостручни и маркетиншки ориентирани менаџери. Маркетинг секторот е во судир и со комерцијалниот, финансискиот и стратегискиот менаџмент. Маркетинг секторот настојува туристичката клиентела да нарачува директно што сака. Со нарачувањето

<sup>87</sup> Радосављевиќ, Ж., Ибид, стр. VI.

се одредува видот на објектот, локацијата, начинот на исхрана, температурата на водата или воздухот, посебни желби и сл. Комерцијалниот сектор треба да ги исполни барањата што се дадени во понудата. Комерцијалниот сектор настојува да го нуди она што го има, притоа не уважувајќи ги желбите на клиентите. Судирот со финансискиот сектор е исто така присутен во маркетиншки ориентираното претпријатие. Финансискиот сектор настојува благовременото, висината на исплатените плати да ги припише на сопствените способности. Тоа е тажна слика, затоа што не ги плаќа вработените туристичкото претпријатие туку потрошувачите. Маркетинг секторот е во судир и со стратегискиот менаџмент. Стратегискиот менаџмент и генералниот менаџер настојуваат да диригираат со сите активности. Маркетингот не ја оспорува интегративната улога на генералниот менаџер, но, предност дава на пазарот. Според него клиентот е „крал“ што е потполно спротивно од гледиште на стратегискиот менаџмент. Маркетингот е во судир со стратегискиот менаџмент и по прашањето на сфаќање на феноменот субординација и хиерархија. За менаџментот субординацијата е обврска на ниските органи да ги извршуваат налозите од повисоките органи. Доколку тоа не се оствари предвидени се санкции за непослушност. Маркетингот настојува, сите вработени да ги задоволуваат потребите на гостите, а обврската за извршување на налозите ги става во втор план. И на крај, маркетинг секторот е во судир и со самиот себе си. Од една страна се желбите на потрошувачите, а од друга страна неподготвеноста на внатрешната структура на туристичкото претпријатие да ги задоволи неговите барања.

### **9.1.2.2. Финансиски менаџер во туризмот**

Финансискиот сектор е еден од најважните сегменти во секое пазарно ориентирано туристичко претпријатие. Тоа е така бидејќи овој сектор располага со доста значајни информации и значајни финансиски трансакции, кои што сè повеќе и повеќе имаат одлучувачко влијание за успешното работење на туристичкото претпријатие. Тоа што се губи и што може да се изгуби на финансиските трансакции, тешко може да се надолжни со какво било производство. Долго време превладувал ставот дека во финансиите не може да се заработат пари. Денес е искристализиран ставот дека менаџирањето со финансиите не е само неопходно, туку и одлучувачко за успешноста на секое туристичко претпријатие. Финансискиот менаџер треба перманентно да размислува на кој начин наједноставно може да се заработат пари.<sup>88</sup> Финансискиот менаџер во туризмот треба да го има предвид следново:

- Тој треба да има инженерски пристап во својата професија. Најголемиот број банкарски економисти не ги совладале менаџерските техники и методи. На финансиските трансакции треба да им се пристапи со инженерска прецизност, а не на база на идејни, изведени и конечни проекти чија основа е статика, динамика, отпорност и профит. Во методот на финансиската работа треба да биде присутен

<sup>88</sup> Радосављевиќ, Ж., Ибид, стр. III.

елемент на трговијата. Финансискиот менаџер треба прво да биде трговец, потоа банкар, па потоа економист.

- Финансискиот менаџер треба да настојува и инженерите да имаат економски пристап во работењето. Со тоа повеќе пати се валоризираат ефектите на давањето туристички услуги.
- Не е толку важен приходот колку што е значајна мудроста во трошењето на парите.
- Финансиските менаџери во туризмот треба да водат дневен преглед за сите трошоци во туристичката компанија. На база на тој преглед, може да се дојде до заклучок каде непотребно се трошат парите. Прегледот ќе ја покаже и оправданоста на поедини трошоци.
- Користењето на туѓи средства треба перманентно да се анализира. Најголеми проблеми со финансискиот сектор настануваат во врска со користењето туѓи средства. Често се анализира цената на позајмениот капитал па врз основа на тој елемент се донесува одлука за оправданоста на неговото користење. Доколку профитот е поголем од цената на позајмениот капитал користењето на туѓите средства е оправдано. И обратно.
- Финансискиот менаџер треба да посвети посебно внимание на евтините кредити и категории останати трошоци или расходи. Зад евтиниите кредити често се кријат големи трошоци.
- Во децентрализираните туристички претпријатија, секоја организациона единица треба да остане профитен центар. На ниво на секој профитен центар, финансискиот менаџер треба да прати: приход, расход и финансиски резултат. Истражувањата покажуваат дека оние туристички претпријатија коишто имаат мерење на резултатите имаат успешно работење. И обратно.
- Финансискиот менаџер во туризмот треба да настојува што е можно повеќе и повеќе да го упрости системот на плаќање на туристичките услуги. Посебно е значајно дека плаќањето може да се изврши со кредитни картички и др.

### 9.1.2.3. Персонален менаџер во туризмот

Персоналниот сектор има задача да се занимава со обезбедување кадри и нивно оспособување за реализирање на цели коишто се поставени пред туристичкото претпријатие. Персоналниот менаџер во својата работа треба да ги има предвид следните факти:<sup>89</sup>

- Тој треба повеќе внимание да посвети на креативноста и во целост да го елиминира бирократскиот начин на работење.
- Секој примен или новопроизведен стручњак, треба да ја помине општа ориентација во туристичкото претпријатие. При прием на нови лица се врши запознавање со основните правила на однесување, како со останатите вработени така и со потрошувачите. Секое туристичко претпријатие има бонтон на однесување, којшто секој вработен треба да го следи. Покрај тоа, новопримените вработени се

<sup>89</sup> Радосављевиќ, Ж., Ибид, стр. III.

запознаваат и со историјатот на туристичкото претпријатие, содржината, сопственото реноме и сл.

- Перманентна едукација е една од основните активности на персоналниот менаџер во туризмот. Сите вработени од најниско до највисоко место во хиерархиската пирамида треба да се образовани и да се усовршуваат. Предност се дава на тренирањето, при што се поаѓа од ставот дека секоја работа во туристичкото претпријатие можно е да се научи за десетина дена. Обуката на поединците се врши преку посебни курсеви со практична работа и стажирање. Посебно внимание се посветува на т.н. **cross training** во кој се врши обука на вработените од еден дел на туристичкото претпријатие за друг дел. Наведената обука за вработените е корисна од повеќе аспекти: ја зголемува мотивираноста на вработените, се елиминира монотонијата во повеќегодишната работа, се стекнуваат сознанија за значењето на секој дел од туристичкото претпријатие и се развива осет за тешкотиите на работа на поедините делови. Обуката може да биде: за умешност во однесувањето со клиентите, тренирање на менаџерите за ефективна работа, креирање на идни стручњаци.
- За персоналниот сектор посебно е важно сознанието дека работното место е привремено запоседнато од одреден вработен. Привременото вработување е карактеристика на секоја фирма во развиените земји. За да се задржи работното место потребно е перманентно да се исполнуваат барањата кои пред нив се поставуваат. Во спротивно работното место се губи. Само свесни, способни и подготвени треба да бидат на услуга на гостите.
- Иако персоналниот менаџер строго се придржува на претходното, сепак до отпуштања тешко доаѓа. Вработените не се отпуштаат после првата, па ни втората и третата грешка. Тоа се случува кога не постојат други начини да се реши одреден проблем и кога ќе се донесе заклучок дека некој е непоправлив. Кога ќе се дојде до таква ситуација, тоа се работи на највисоко ниво во хиерархиската пирамида. Со тоа се отстранува можноста за девијација и се избегнува самоволието во одлучувањето.
- Персоналниот менаџер во туризмот треба да води сметка за стимулирање на вработените со што би се остварил поголем профит. За успешна работа на персоналниот менаџер од голема важност е истата да се базира на маркетиншки основи. Кадрите треба да бидат, пред сè, во функција на развојот, па кадровските проблеми треба да се решаваат од гледиште на иднината. Во тоа треба да се бараат и тајните на успехот на познатите светски туристички корпорации.

#### 9.1.2.4. Менаџер за набавка во туризмот

Набавната функција често се занемарува во туристичкото претпријатие. Предност се дава на секторот за продажба иако и набавката има големо влијание на успешното работење. Неоспорен факт е дека во набавката се наоѓа клучот на континуитетот на работењето на секое туристичко претпријатие. Тоа е и логично бидејќи обезбедување на нормално работење на секој туристички субјект зависи пред сè, од неговата оператива. За менаџерот за набавка во туризмот значајно е да ги компјутеризира сите текови, процеси и

делови кои се во врска со набавниот сектор. За ефикасно работење на менаџерот за набавка во туризмот треба да се води сметка за следново:<sup>90</sup>

- Планот на набавка е основен инструмент за управување со набавниот сектор. Задача на менаџерот за набавка во туризмот е во целост да го реализира тој план. Планот на набавка треба да биде оперативен план во кој се прецизира: видот на прехранбените продукти, количина, динамика итн.
- Сите работи на набавката се важни но договарањето е најважна активност. При договарањето треба доследно да се држи принципот на повеќе понуди. Овој елемент е значаен бидејќи со него се обезбедува набавка под најповолни услови. Собирањето на повеќе понуди за сите видови набавки е значајно, бидејќи може да се врши од набавка на прехранбени продукти, до набавка на опрема, мебел и уреди за туристичкото претпријатие. Праксата покажува дека најголемиот број туристички претпријатија не го применуваат принципот на повеќе понуди.
- Квалитетот на прехранбените продукти треба да доминира во набавната политика. Праксата покажува дека прехранбените продукти треба да се набавуваат секојдневно. Тоа најдобро може да се оствари со купување од приватни лица кои што имаат поквалитетна стока и поповолни цени. Во цел на обезбедување поквалитетна набавка можно е да се изврши и децентрализација на оваа функција односно да се овласти профитниот центар сам да набавува прехранбени продукти. Централизираната набавка може да се осигури само за инвестиционен материјал, опрема, средства, мебел итн.

Набавниот сектор треба да води сметка за оптимална залиха. При тоа треба да се има предвид да се дозволуваат залихи на конзервирани прехранбени продукти, пијалак и колонијална стока, додека свежите прехранбени продукти треба да се набавуваат секојдневно (овошје, зеленчук). Менаџерот за набавка во туризмот треба да води сметка и за стандардизацијата, унификацијата, магацинското работење, транспортот и други елементи.

#### **9.1.2.5. Менаџер за храна и пијалаци**

Храната и пијалакот се едни од најважните елементи на туристичката услуга. Оттука и посебното значење на менаџерот за храна и пијалак во туризмот во осмислувањето на ефективно и ефикасно функционирање на овој потсистем во вкупната реализација на туристичката понуда. Менаџерот за храна и пијалак во туризмот во најнепосредна врска е со главниот готвач. Нивната врска треба да биде перманентна и дневна. Од квалитетот на воспоставените врски помеѓу овие менаџери, во голема мера зависи и квалитетот на дадените туристички услуги и задоволството на клиентите. Менаџерот за храна и пијалак во туризмот треба да го има предвид следново:<sup>91</sup>

- Да се јаде може тогаш кога клиентите ќе посакаат. Ова е значајна лекција во функција на маркетиншки ориентирано туристичко претпријатие. Класичната шема на пропишување на времето за јадење во современиот туризам во целост е

<sup>90</sup> Радосављевиќ, Ж., Ибид, стр. IV.

<sup>91</sup> Радосављевиќ, Ж., Ибид, стр. VI.

елиминирана. Тоа е и природно бидејќи искуствата покажуваат дека поради пропишаното јадење често пати треба да се пропуштат најголемите задоволства кои човекот си ги дозволува за време на неговиот туристички престој. Денес се повеќе и повеќе се практикува правилото дека јадењето може да се нарача во собата во текот на сите 24 часа работа. Истражувањата покажуваат дека индивидуалното приготвување храна во хотелските соби, кои се за тоа оспособени, се посебно атрактивни и профитабилни.

- Менаџерот за храна и пијалак во туризмот треба да обезбеди повеќе видови леб. Тоа не предизвикува големи трошоци но, го зголемува задоволството на потрошувачот.
- Менаџерот за храна и пијалак во туризмот треба да обезбеди и посебна храна за болни и луѓе кои што сакаат да држат диета.
- Менаџерот за храна и пијалак во туризмот треба да овозможи припрема на храна во присуство на гостите. Со тоа се зголемува задоволството на потрошувачите.
- Примат во храната и пијалакот, менаџерот треба да даде на нејзината свежина.
- Менаџерот за храна и пијалак во туризмот не треба да дозволи шефот на сала или ресторан никогаш да стои настрана и да биде пасивен посматрач во салата или ресторанот.

#### 9.1.2.6. Главен готвач

Главниот готвач во познатите хотелски системи е член на деловниот колектив. Главниот готвач во својата менаџерска активност треба да ги има предвид следниве работи:<sup>92</sup>

- Главниот готвач треба да инсистира на време да се вклучи во подготовката на оброците (менито). Денес скоро не постојат познати хотели што не ја следат наведената пракса. Користа е од посебна и повеќекратна практична природа.
- Главниот готвач треба да биде гравитационен столб околу кого ќе се формира реномето на хотелот и креирање на сопствен имиџ. Богатството во кулинарската разновидност е најзначаен елемент во изградбата на сопствен идентитет на хотелот.
- Главниот готвач посебно внимание треба да посвети на подготвувањето на храната и запршката.
- Месото е неопходно, но тоа не е доволно да се создаде реноме на хотелот.
- Основна забелешка во туристичката понуда е: едноличност, класичност и индустриско подготвување на храната. После анимацијата на посетителите тоа е втор елемент на кој клиентите имаат најчести забелешки. Разновидност, а особено подготовката на здрава храна, која што не била под влијание на пестициди добива на значење. Главниот готвач треба да е во непосредна врска со менаџерот за храна и пијалак.

---

<sup>92</sup> Радосављевиќ, Ж., Ибид, стр. VII.

### 9.1.2.7. Менаџер за сместување

Организационата единица во која се врши припрема и давање услуги за сместување, хигиена на објектите, просториите и опремата се вика хотелско домаќинство. Помалите хотели можат хотелското домаќинство да го вклопат во организационата единица – рецепција. Централното подрачје на неговото работење е хотелската соба и рецепцијата. Менаџерот за сместување треба да ги има предвид следниве активности:<sup>93</sup>

- Рецепцијата е место каде гостинот најнапред се сретнува со хотелската услуга и каде што се создава првиот впечаток за хотелот и за квалитетот на услугите. Основен критериум за работа на рецепција треба да биде љубезност и спремност за почитување на гостинот, односно способност за соодветно комуницирање.
- Најголемиот број на хотели практикуваат, гостите да се однесат до соба. Тоа е инаку меѓународен стандард за почитување на гостите. Неопходно е да се запознае гостинот со содржината на хотелот како и со неговите специфичности. Посебно е значајно да се организира багажот уредно и ефикасно да стигне до собата.
- Менаџерот за сместување треба да биде во можност секој проблем на гостите или нивните барања да ги реши на најдобар можен начин.
- Менаџерот за сместување треба да води сметка за беспрекорна чистота.
- Менаџерот за сместување треба да настојува единица производ на секој хотел да биде собата. Со воведување на собата како основна единица за продажба се смалува поединечната цена со оглед на тоа што се дава можност да ја користат повеќе лица.
- Менаџерот за сместување треба да биде секогаш во функција на гостите. Треба да им се овозможи на гостите телефон, интернет, секретарски услуги, преведување, библиотека и др. услуги. Таквиот начин се покажал доста профитабилен во деловниот туризам.

### 9.1.2.8. Менаџер за односи со јавноста

Кај нас постојат малку туристички претпријатија коишто имаат менаџери за односи со јавноста што се занимаваат со создавање на поволно јавно мислење, односно позитивно мислење за претпријатието. И кај оние туристички претпријатија коишто имаат воведено сектор за односи со јавноста, не постои јасна претстава за содржината, стратегијата и тактиката на оваа активност. Имајќи ги предвид странските искуства потребно да се разберат следниве факти:<sup>94</sup>

- Доколку не е формиран сектор за односи со јавноста, тоа треба веднаш да се направи. Да се убеди стратегискиот менаџмент да се воведат тој сектор. Во образложението треба да се имаат следниве факти: - Во изградбата на добри деловни односи со јавноста и окружувањето не се потребни скоро никакви средства од инвестиционен карактер, заради тоа што не постои таков сектор, туристичките претпријатија не се во состојба да се вклучат во современиот туризам, дури ни

<sup>93</sup> Радосављевиќ, Ж., Ибид, стр. VII.

<sup>94</sup> Радосављевиќ, Ж., Ибид, стр. VIII.

тогаш кога ги нудат туристичките услуги по ниски цени. Односите со јавноста е всушност ретка можност да се подобри не само туристичкиот туку и економскиот и политичкиот рејтинг на нашата земја, бидејќи само преку туристичката клиентела може да се покаже состојбата во Република Македонија.

- Откако ќе се воведат сектор за односи со јавноста, стратешкиот менаџмент мора да инсистира на планско комуницирање со јавноста и окружувањето.
- Активноста во воспоставување на односи со јавноста започнува внатре во самото туристичко претпријатие. Основен услов за комуницирање со јавноста е да се воспостават добри меѓучовечки односи во туристичкото претпријатие и потребно е ниво за стимулирање на вработените.
- Воспоставувањето на односи со јавноста со окружувањето ги опфаќа: клиентите како најважна цел, конкуренцијата, набавувачите, претставниците на општините, регионите и државата. Основни средства во комуницирањето со јавноста се: - информирање на јавноста, организирање конференции за печат, прием на средствата за јавно информирање и овозможување на увид во дејноста на претпријатието, акции и програми со кои се креира реномето на туристичкото претпријатие, промоција и презентација на нови туристички производи и услуги, подготвување проспекти, каталози, постери, филмови и др. промотивен материјал, организација на посебни манифестации итн.
- Менаџерот задолжен за односи со јавноста во туристичкото претпријатие е поврзан со сите организациони делови. Примат се дава на соработката со менаџерите од туристичкото претпријатие. Посебно место во работата на менаџерот за односи со јавноста или на овој сектор зазема: рецепцијата, ресторанот, кујната, хотелското домаќинство и помошните технички делови. Менаџерот за односи со јавноста треба да учествува на сите состаноци. Следење на средствата за јавно информирање, следење архиви и фотодокументација за сите важни збиднувања е значајна активност на секторот за односи со јавноста. Во еден број на туристички претпријатија, секторот за односи со јавноста со окружувањето има за задача да води евиденција за постојаните гости, нивните адреси, дати на раѓање, значајни јубилеи и слично.

### **9.1.3. Менаџмент на најниско (оперативно) ниво во туризмот**

Менаџментот на ниско ниво во туризмот за задача има да ги операционализира одлуките што се донесени од страна на топ менаџментот. Овој менаџмент има задача да обезбеди нормално и непречено извршување на секојдневните активности. Тој е способен за извршување на секојдневните рутински активности, воспоставување непосредни контакти со работниците мотивирајќи ги за извршување на работните задачи. Овде се воспоставува најтесна соработка човек-човек (менаџер - работник). Затоа овие менаџери треба да имаат адекватна способност и вештини за комуникација со луѓето. Овој менаџмент всушност претставува најдиректна врска на врвниот менаџмент со вработените во туристичкото претпријатие.

## 9.2. Состојбата на менаџментот во туризмот во Република Македонија

Развојот на науката и техниката во секој деловен субјект, па со самото тоа и во Република Македонија, бара перманентни промени. Во современите турбулентни услови на работење е невозможно да се живее без промени. Чекорот со конкуренцијата треба да се одржува, бидејќи пасивноста на деловните субјекти од доменот на туризмот ќе биде санкционирана. Еден познат американски аналитичар на менаџментот во врска со тоа го дал следниов коментар: „Од понеделник до петок работам за да одржам чекор со конкуренцијата. Сабота и недела работам за да ја победам конкуренцијата“.<sup>95</sup>

Современиот менаџмент во туризмот не е само натпреварување со конкуренцијата во давањето на туристички услуги, квалитетот и другите елементи на работење. Во исто време тоа е борба на умови, иницијатива, храброст, организациони вештини и друго. Менаџерската револуција покажува дека имала одлучувачко влијание на развојот на капитализмот, а историјата на менаџментот дека во прв план е поставен феномен на нестабилност, како на организацијата така и на менаџерите. Со други зборови, едни деловни субјекти пропаѓаат, други настануваат. На победничкото место најчесто се наоѓаат најучените, најспособните и визионерските менаџери што се во состојба да го предвидат развојот на настаните и имаат чувство да ја намалат негативноста на својата компанија од доменот на туризмот. Современиот менаџмент во туризмот, но и идниот менаџмент бара знаење и умевање во раководењето, стратегиска и тактичка зрелост. Модерните менаџери во туризмот во потполност го елиминирале шаблонскиот начин на работа, влијанијата надвор од окружувањето, пасивноста и брзоплетоста. Менаџерите треба побрзо да размислуваат од другите. Општо е настојувањето на менаџерот во туризмот конкуренцијата да се победи со знаење, умевање и способност.<sup>96</sup>

Менаџментот во туризмот во Република Македонија има свои специфичности и карактеристики, што произлегуваат од минатиот југословенски социјалистички систем. Тие се следниве:

### 1. Одлучување по интуиција

И во наши услови, слично како и во развиениот свет, менаџментот во туризмот има пресудно влијание врз мобилизирањето на сите фактори на производство т.е. давање туристички услуги. Имено, моќта за одлучување и понатаму е во рацете на генералниот менаџер и тоа како за иницирање на стратешки анализи (33%), за набавка на нова опрема или менување на дејноста (поделена со одбор на директори во 45% од случаите), така и креирање ново или постојано работно место (дури во 77% случаи). Слично како и при состојбата на поранешниот самоуправен социјалистички систем, во процесот на одлучувањето најголема е моќта на менаџерите, со таа разлика што порано формален орган на одлучување бил Работничкиот совет, а денес неговата улога ја презема Одборот на директори, што е без сомневање позитивно поместување кон компетентното одлучување. Се чини дека се уште превладува интуитивноста во одлучувањето.

<sup>95</sup> Radosavljević, Z., Kako postati uspešan preduzetnik i biznismen, Preduzetništvo i menadment, Turisticka Stampa – Beograd, BEST Marketing Agencija - Beograd, Beograd, 1991, 33.

<sup>96</sup> Radosavljević, Z., Ibid, 35.

Постапката на одлучувањето за стратешки или оперативни одлуки е речиси унифицирана во туристичките претпријатија и вообичаено се одвива на релација: предлог на генералниот менаџер, одлука на одборот на директори заедно со стручниот колегиум во првиот случај, односно генерален менаџер со менаџерите на секторите во вториот случај. Од истражувањата на промените во организационата структура на туристичките претпријатија, како и од начинот на нивно реагирање било на надворешните, било на внатрешните влијанија, се дошло до констатација за нивната старост. Предоминантната преокупација на менаџментот е кон внатрешните проблеми на организациите. Во 52% од случаите се проблемите за раководење со луѓето. На второ место се рангирани проблемите со контролата (28%), додека како последни се истакнати финансиските проблеми.

## **2. Самодоволност и самозадоволство**

Во Република Македонија ниско е рангиран конкурентскиот дух (сфатен како проширување и реагирање на надворешната перспектива), што е доказ повеќе за самодоволноста и самозадоволството во коешто обично запаѓаат организациите што го поминале зенитот и се наоѓаат во фазата на рана или доцна бирократизација. Бидејќи во Македонија постои ниска организираност, менаџерите со право се свртени кон внатрешните проблеми. Внатрешните проблеми се толку искомплицирани што можеби сосема е оправдана и менаџерската ориентација кон нив. Но, ваквата состојба е и аргумент повеќе во прилог на тезата за староста на туристичките претпријатија, кои според овие сознанија се наоѓаат во последната фаза од животниот циклус таканаречена политизирана организација.

## **3. Информирање во затворен круг**

Негативниот предзнак од ваквиот атрибут произлегува од следново:

- А) Информирање за (не)задоволството на корисниците на производите, услугите се врши со непосредни контакти со нив но, тоа се прави повремено или по потреба.
- Б) Никој посебно не е задолжен за следење и информирање во туристичкото претпријатие за состојбите во окружувањето (пр. за иновациите во капитал на опрема, нови технологии, нови форми на организација на работење, следење на конкуренцијата и сл.).
- В) Информирањето пак на раководните структури внатре во организацијата во 40% од случаите се обезбедува преку состаноци кои се одржуваат по потреба, во 11% од случаите во меѓусебни неформални контакти, а само 2% преку информативниот систем на туристичкото претпријатие, додека комбинирано во 23% од случаите. Од сето наведено во поглед на информирањето, се доаѓа до констатација за неговата екстензивност, неажурност и неодговорност на организациите во сфаќањето на важноста на информирањето.

## **4. Индолентност кон знаењето**

Како што е познато од теоријата на организациите, зрелите претпријатија треба да одлучуваат за иднината, потпирајќи се на застарена опрема, класично давање туристички услуги и луѓе кои што се исто така со застарени знаења, што секако се проблеми што ги немаат младите компании. Евидентна е запоставеноста на виталниот ресурс во организациите (менаџерите и вработените) од една страна, а од друга страна пак комплексноста и обемноста на проблемите со коишто треба да се соочат менаџерите, било на внатрешен, било на надворешен план. Тоа, секако ја доведува во прашање и можноста

менаџерите да ги совладуваат тие проблеми со ваков индолентен однос кон знаењето и дообразувањето што е во спротивност на современиот свет. На прашањето кои успешни одлуки ги донеле во последно време македонските менаџери, тие наведуваат одлуки што главно се однесуваат на решавањето на надворешните проблеми како што се: обезбеден пласман на услугите, успешна набавка на сировини, воведување нов туристички производ и сл. Борбата за опстојување ги принудила да се завртат кон проблемите на окружувањето, коишто кулминираа во краток период со драстични промени и ограничувања. Речиси без исклучок нагласија дека тоа го прават во информациски вакуум.

### **5. Флексибилен стил на раководење**

Македонските менаџери истакнуваат дека е евидентно поместувањето од авторитарски кон флексибилен стил на раководење. Веќе се забележуваат првите никулци на претприемнички дух кај индивидуалците.

### **6. Подготвеност за ризик**

Високо е изразена подготвеноста за преземање ризик. Односите помеѓу менаџерите и вработените се оценети како тековно добри, иако ваквата оценка треба да се земе со резерва, бидејќи често се забележува однос на сопственици и индивидуалните бизниси кон вработените како да се во фазата на првобитната акумулација на капиталот. Ваквиот претприемачки дух е присутен не само кај индивидуалните бизнисмени туку и кај сите вработени кои учествуваат во одлучувањето. Се забележува и поголема лојалност на вработените кон сопствениците на претпријатијата преку релативната ниска флукуација и апсентизам, иако ова може да биде индикатор за се уште неразвиена пазарна структура, односно недоволно изразени можности за флукуирање на вработените.

## 10. Менаџмент на анимацијата во туризмот

Анимацијата е еден од најзначајните фактори за развој на туризмот. Самиот поим анимација потекнува од латинските зборови „*anima*“ што значи душа и „*animare*“, што значи да се оживее, да се вдахне со живот.<sup>97</sup> Според етимолошкото потекло на зборот, анимацијата е активност чија цел е да се оживи туристичката понуда со нови содржини, кои ќе ги мотивираат посетителите да учествуваат во нив. Од аспект на д-р Златко Јаковлев, **анимацијата е сплет на спортско - рекреативни, културно - забавни и излетнички содржини и активности, коишто посетителите ги мотивираат активно и динамично да партиципираат во нив за време на туристичкиот престој.** Овој сплет опфаќа подготовка, содржина и ефекти од активноста.

Врз основа на оваа дефиниција може да се забележи дека истата опфаќа три фази. Првата фаза подготовка го опфаќа сето она што и претходи на одредена активност преку информации, инцијатива, демонстрација и така натаму. Оваа фаза има свое влијание и пред настапот на туристичкото патување. Влијае и врз одлуката за местото на туристичкиот престој. Втората фаза содржината треба да одговара на желбите, потребите и склоностите на посетителите. Самата програма на анимацијата во туризмот треба да има спортско - рекреативна, културно - забавна и излетничка содржина. Третата фаза ги опфаќа ефектите. Ефектите од анимацијата во туризмот на страната на побарувачката се огледуваат во зголемување на контактите, интензивирање на комуникативноста, динамизација на туристичките движења, зголемување на расположението и друго. Ефектите на анимацијата во туризмот на страната на туристичката понуда се повеќестрани. Индиректните ефекти се читуваат во зголемување на посетеноста, стекнување репутација и така натаму. Додека директните економски ефекти се огледуваат во зголемување на вонпансионската потрошувачка.

Менаџментот во првобитните форми се дефинира како стопанска појава во подрачјето на организирањето, управувањето и раководењето.<sup>98</sup> Менаџментот во најширока смисла може да се дефинира како стопанска активност во координација на човечки и материјални ресурси, за да се постигнат одредени цели.<sup>99</sup> Во анимацијата во туризмот, менаџментот претпоставува поседување на опширни познавања од доменот на психологијата, социологијата, културата, а посебно од економијата, што значи од сите оние подрачја што се неопходни за успешно поврзување на посетителите со аниматорот, којшто всушност е репрезент на хотелот, туристичкото

---

<sup>97</sup> Cickovski, A., *Hotelijerstvo kao nosilac turističke ponude SR Makedonije*, doktorska disertacija, Sveučilišni centar za Ekonomske i Organizacijske znanosti u Rijeci, Rijeka, 1985, 193.

<sup>98</sup> Novak, M., Sikavica, P., *Poslovna organizacija*, Informator Zagreb, Zagreb, 1994, 215.

<sup>99</sup> Deželjin, J., Vujić, V., *Vlasništvo, poduzetništvo, menadžment*, Zagreb, Alinea, 1995, 105.

место и земјата во целост. Тоа се всушност предуслови за задоволување на потребите на посетителите од една страна и остварување на профит од друга страна.

Раководењето и организацијата се сложени постапки, кои во анимацијата во туризмот со сигурност стануваат посложени. Имено, се почест е случајот кога личноста која што е соодветна по нејзините психофизички особини за добар аниматор, поради недостаток на потребни знаења, вештини, способности и искуства не успева успешно да ја организира работата на менаџерот. Исто така, од друга страна може да се јави и ситуација школуван и млад менаџер да не биде успешен во таа работа бидејќи нема соодветни психофизички способности.

За успешно креирање и спроведување на анимациските програми, при дефинирањето на структурата на менаџментот на анимацијата во туризмот, мора да се земат во предвид некои претпоставки, и тоа:

- Подготвеност за работа со други луѓе и со посредство на други;
- Поседување на комуникациски знаења и вештини, т.е. нивна примена;
- Втемелување на рамнотежа на знаења и вештини;
- Уважување на постоечките ограничувања на употребливите ресурси;
- Снаоѓање во услови на променливи односи во опкружувањето;
- Свест за висок степен на ризик за успех.<sup>100</sup>

Менаџерската активност мора да се базира на потребите на луѓето, т.е. во туризмот на посетителите како крајни корисници на туристичките услуги, а не смее да поаѓа од извршителите. Во тој контекст, менаџментот во анимацијата во туризмот се темели на основните карактеристики на менаџментот што важат и за другите делови од стопанството. Но, постојат и одредени разлики коишто го прават менаџментот на анимацијата во туризмот диферентен во однос на менаџментот којшто важи за останатите подрачја на стопанството. Тие разлики, според д-р Зденко Церовиќ произлегуваат од следново:

- Потребите и мотивите на посетителите;
- Културно - историското наследство на реципиентите;
- Верските, моралните и етичките определувања;
- Специфичните односи на туристичкиот пазар;
- Структурата на капиталот и сопственоста во туристичко - угостителското стопанство;
- Диферентните туристички дестинации и нивните ресурси;
- Ограничувањата што произлегуваат од формата, типот и видовите објекти и содржини;
- Односот на техничкото знаење и општото образование;

---

<sup>100</sup> Cerović, Z., Organizacija i menadžment turističke animacije, Animacija u hotelijersko - turističkoj ponudi, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija, 1999, 118.

- Содржината на правните и економските норми со коишто се регулира ова специфично подрачје.<sup>101</sup>

Покрај задоволувањето на општите критериуми за менаџерски способности, од менаџерите во анимацијата во туризмот се бара да бидат претприемчиви луѓе, полни со елан, фантазии, продорност, за коишто важи синтагмата дека невозможното мора да постане возможно, бидејќи е познато дека во туризмот не се продаваат стоки, туку напротив услуги - задоволства, кои често се квантитативно немерливи. Всушност, задоволувањето на потребите на посетителите, коешто е примарна цел на носителите на туристичката понуда придонесува за остварување повеќекратни користи коишто се одразуваат на реномето на дестинацијата, продолжувањето на туристичката сезона и воопшто - остварувањето на профит.

Постои одреден број автори што се занимаваат со проучување на менаџментот на анимацијата во туризмот и даваат свои дефиниции. Се смета дека најсоодветна е дефиницијата на д-р Зденко Церовиќ, која што гласи: - *Менаџментот на анимацијата во туризмот е збир на специфични знаења и вештини со кои, со многу ограничени ресурси, перманентни лични контакти помеѓу понудата и побарувачката за посетителите - корисници на анимациските услуги, соодветен избор на аниматори и други активности, континуирано да планира, организира, координира и да го контролира степенот на задоволување на потребите и желбите на посетителите како нивното доживување и во одбраната дестинација и објектот, би бил во согласност со мотивите на нивно доаѓање и критериумот на селектирање на содржините.*<sup>102</sup>

Од горенаведената дефиниција може да се констатира дека анимацијата во туризмот е двонасочен процес, со кој од една страна мора да се задоволат потребите на посетителите, а од друга страна да се зголеми туристичката потрошувачка, со што акцент се става на економската страна на програмите на анимацијата. Д-р Зденко Церовиќ ги одредува следниве функции на менаџментот на анимацијата во туризмот:

- Планирање и програмирање на анимацијата во туризмот;
- Организирање на персонал, техника и простор во кој ќе се одвиваат програмите;
- Водење на програмите и луѓето во специфични просторни и други услови;
- Процес на избор на аниматори коишто имаат знаење и психофизички способности за изведување на програмите;
- Развивање комуникации, посебно во приспособување на програмите во нови амбиентални услови и расположение на гостите;

---

<sup>101</sup> Cerović, Z., Ibid, 118.

<sup>102</sup> Cerović, Z., Ibid, 119.

- Перманентно контролирање и координирање на сите учесници коишто учествуваат во процесот од почетната идеја, преку нејзина реализација, до наплата на анимациската услуга;
- Оценување, дали анимациската програма е успешна и дали посетителите го достигнале највисокиот степен на задоволство;
- Докажување дека менаџерскиот тим ги остварил своите цели.<sup>103</sup>

## ***10.1. Планирање на анимацијата во туризмот***

Познато е дека секоја менаџерска активност започнува со планирање, па според тоа и менаџментот во анимацијата во туризмот започнува со планирањето на програмите што ќе се понудат на посетителите за време на туристичкиот престој. Самиот процес планирање значи изработка на менаџерски планови. Планирањето може да биде краткорочно, среднорочно и долгорочно. Во менаџментот планот претставува правец на идна акција, без оглед на нејзината должина.<sup>104</sup> Според тоа, во менаџментот во анимацијата во туризмот, неопходно е да се познава принципот на планирање, а тоа значи дека:

- Мисијата и целта ги одредуваат основните функции и основната задача на анимацијата во туризмот. Целта е реализирање на анимацијата како општа и базична цел, во која преку глобална активност се дефинира правецот на делување, се разработуваат задачите и акциите;
- Цел е крајна точка кон која е насочена анимациската активност, но во неа не е одредена само крајната точка, туку е одредена и формата на организацијата, кадровската екипираност, начинот на водење и контрола на анимацијата;
- Стратегијата во процесот на планирање е дефинирана како широко подрачје на операции коишто ќе се реализираат со помош на политиките и процедурите во временски период од една или најмногу две туристички сезони;
- Политиките се насоки врз кои се базираат плановите. Тоа се подрачја со коишто треба да се донесуваат диферентни одлуки. Политиките важат за една туристичка сезона. Во оваа категорија спаѓаат критериумите за оценка за профитабилност на програмите, политика на плата за аниматорите, политика на цени по кои ќе се продаваат анимациските програми и друго;

<sup>103</sup> Cerović, Z., Ibid, 119.

<sup>104</sup> Kontz, Weinrcht, Menađment, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, 1994, 122.

- Процедурите се разработка на плановите, а се состојат од низа постапки со коишто се одредуваат насоките за одредена акција. Всушност, тоа е план за одредена анимација, манифестација или збиднување коишто мора да се реализираат во одреден период, простор и со соодветни кадри, а ги сочинуваат постапки на продажба на влезници, сместување на гостите, самата организација на наплата и друго;
- Правилата се јасни описи и текови на изведување со коишто се одредува определена акција во која нема голема слобода на одлучување. Впрочем, процедурите се збир на правила, па според тоа правилата се пониска форма на разработка на процедурите. Во анимацијата во туризмот, со правилата точно се одредуваат деталите како да се реализира тренингот за аниматорите, како ќе се извршат анимациските програми и друго;
- Програмите и пресметките се најниска форма на планови коишто содржат голем број детали на оперативни задачи, технолошки чекори што мора да се преземат, за анимациските програми да течат по планот. Програмите, најчесто се договор помеѓу креаторите (извршителите) на програмите и барателите на анимациските услуги. Пресметките се вредносно искажани програми. Всушност тие претставуваат финансиски планови, со кои ќе се остварат одредени активности, а можат да бидат и финансиско искажување на одреден временски тек.<sup>105</sup>

## 10.2. Организирање на анимацијата во туризмот

Со организирањето, како менаџерска функција, се одредува карактерот и улогата на менаџментот во анимацијата во туризмот. Познато е дека целите во менаџментот во туризмот се остваруваат со низа задачи што се реализираат со почитување на голем број правила на организација како инструмент за остварување на поставените цели. Менаџментот во анимацијата во туризмот има голем број задачи, но сигурно едена од најзначајните компоненти е во одредување на организационата структура со која на најефикасен начин ќе се оствари целокупната задача.<sup>106</sup>

Во менаџментот под изразот „организација“ се подразбира посакувана и формализирана организациска структура.<sup>107</sup> Организациската структура во

<sup>105</sup> D-r Zdenko Cerović, Ibid, 121.

<sup>106</sup> M-r Zdenko Cerović, Poduzetništvo i menadžment čimbenik uspešnosti poslovanja u hotelijerstvo, doktorska disertacija, Hotelijerski fakultet - Opatija, Opatija, 199, 57.

<sup>107</sup> Kontz, Weinrecht, Ibid, 244.

анимацијата во туризмот спаѓа во едноставните организациски структури. Во големиот број комбинации на форми на организациони структури, во анимацијата во туризмот организационата структура е структура со најмногу две нивоа. Затоа, од менаџерите во анимацијата се почесто се бара познавање на голем број области, а од аниматорот покривање на поголем број процесни функции и извршување на сложени и диферентни задачи. Од искуство, во анимацијата во туризмот, менаџментот нема да биде строго специјализиран за еден сегмент од анимацијата, бидејќи тој мора да се занимава со сите домени од анимацијата.

Посетителите се оптоварени од нивниот секојдневен живот, па заради тоа за време на нивниот туристички престој сакаат да најдат психички и физички мир и одмор. Во услови на разновидна и често неселективна понуда, тие сами, без стручна помош, не можат да ги задоволат своите потреби и желби. Со оглед на тоа што посетителите често пати се осамени и беспомошни во новата средина, каде што без стручна помош не можат да го пронајдат својот мир и стабилност, при што очекувале дека ќе ги најдат за време на нивниот туристички престој, со желба да заборават на проблемите од секојдневниот живот, анимацијата се наметнува како императив. Во таа конотација, севкупниот живот на посетителите во текот на нивниот престој треба да го опфати анимацијата, која е важен дел од туристичката понуда. Таа се организира со цел креирање содржини коишто за гостите ќе бидат разонода, како и физичко или интелектуално опуштање.<sup>108</sup> Одредена група туристички работници истакнува дека анимацијата се однесува само на културно - забавниот живот, што е погрешно. Постојат одделни автори коишто поблиску се занимаваат со оваа проблематика и наведуваат различен број области како содржини на анимацијата.<sup>109</sup> Во тој контекст, Крипендорф зборува за постоење на шест подрачја и тоа:

- Движење (спорт, пливање, телесни вежби, планинарење, одење, разновидни спортски игри и друго);
- Дружење (одење на пикник, излети, посета на разни приредби и прослави, забави за деца, прослави на родендени и друго);
- Творечки дејности (цртање, фотографирање, раскажување приказни, концерти по желба и друго);
- Образование, откривање и доживување (поетски вечери, разни квизови, предавања за историјата на земјата, гастрономски курсеви, разговори, курсеви за изучување на јазикот на домаќинот и така натаму);
- Авантури (логорски огнови, логорување под ведро небо, ноќни прошетки, нуркање под вода, возење на сплавови и слично) и

<sup>108</sup> Cerović, Z., Animacija i turizam, Animacija u hotelijersko - turističkoj ponudi, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija, 1999, 11.

<sup>109</sup> Јаковлев, З., Анимацијата на туристите за време на туристичкиот престој, Економија и бизнис, списание за теорија и практика, Еуро - Мак - Компани, Скопје, Година V, бр. 54, Јуни 2002, 18.

- Мирување, средби со самиот себе (јога, слушање сериозна музика, вечерни разговори и друго).<sup>110</sup>

Според Миховиловиќ постојат десет подрачја:

- Општествени контакти;
- Игри;
- Спортски активности;
- Општествено - забавни активности;
- Културни и уметнички активности;
- Технички активности;
- Активности во природа;
- Здравствено - рехабилитациски активности;
- Атракции; и
- Излети.<sup>111</sup>

Јовиќ истакнува дека анимацијата ја сочинуваат следниве подрачја:

- Графички и други визуелни информации (плакат, проспект, туристички, филм, слајдови и друго);
- Изложби на пластични уметности (слики, скулптури, таписерии, народни уметнички ракотворби и слично);
- Претстави (концерти, театарски приредби, народни игри, опери и друго);
- Синкретички приредби (слободна форма на сценско делување која овозможува креаторско организационо комбинирање со разновидни елементи од културата и уметноста. Програми под ведро небо, шоу програми, приредби во кои гостите се изведувачи и слично);
- Излети; и
- Индивидуално аниматорско делување со непосреден контакт.<sup>112</sup>

Д-р Бранко Бунташески ги наведува следниве подрачја:

- Спортско - рекреативни активности на вода и копно;
- Излети и посети; и
- Културно - забавни активности.<sup>113</sup>

---

<sup>110</sup> Kripendorf, J., Putujuće čovječanstvo, SNL i Zavod za istraživanje turizma - Zagreb, Zagreb, 1986, 133.

<sup>111</sup> Mihovilović, M., Slobodno vrijeme, rekreacija i turizam, materijali seminara "Organizacija animacija", Poreč, 1984

<sup>112</sup> Jović, B., Kulturne i umetničke delatnosti u turističkoj privredi, u "Liburnijske teme", Katedra Čakavskog sabora, Opatija, 1977, 175.

<sup>113</sup> Бунташески, Б., Социо - психолошки проучувања на активностите на посетителите во туристичкото место, Просветно дело - Скопје, Скопје, 1994, 49.

### 10.3. Управување на анимацијата во туризмот

Управувањето како структура на менаџментот е значајна менаџерска функција од која зависи внатрешната организација и содржината на анимацијата. Управувањето, во основа е делување на луѓе за придонесување на одредени користи за организацијата и остварување на вкупните цели.<sup>114</sup> Основната функција на управувањето се меѓучовечките аспекти на менаџментот, бидејќи управувањето, всушност е однесувањето на поединецот пред членовите на претпријатието. Во најширока смисла на зборот, под управување (водење) се подразбира следење, на посетителите за време на нивниот годишен одмор, да тежнеат кон пратење на оние репрезенти од туристичката понуда кои им нудат, но и им помагаат при задоволување на нивните потреби, желби и доживувања.<sup>115</sup> Управувањето перманентно е и мотивација и комуникација, кои што всушност се основните сегменти (насоки) на анимацијата во туризмот. Управувањето на анимациските активности не е возможно без добро координирани и без прецизно формулирани планови и програми. Во секоја анимациска активност менаџерот е лидер, бидејќи тоа е неговата функција, но и аниматорот мора да поседува елементи на лидер иако не е менаџер.

Во психолошка смисла на зборот, лидерот е личност која што делува со свој сопствен пример, вербална и невербална комуникација, сугестии и слично. Лидерот секогаш ја знае целта кон која се стреми, знае каде ја води компанијата, но, организацијата има право да селектира свој менаџер на кого ќе му ја довери својата доверба. Во фирмата менаџерот се идентификува по тоа што тој врз вработените има најголемо влијание. Менаџерот го одредува правецот и активноста на организацијата. Активноста на претпријатието во содржинска смисла не е дефинирана со планот, бидејќи тука до израз доаѓаат креативноста и другите способности на поединците. Може да се констатира дека аниматорот не е менаџер, но е лидер. Посетителите му го доверуваат своето слободно време на аниматорот. Тој за нив не е само лидер туку и личност која комуницира со групата, добар организатор, и информатор. Впрочем, аниматорот прибира информации од групата, и сè со цел да делува на кохезијата на групата, но истовремено да ги пренесува истите на менаџерот. Аниматорот мора да ја организира групата на најдобар можен начин и да ја мотивира за што поголемо нејзино учество во анимациските програми. Од досега кажаното, може да се согледа дека и менаџерот и аниматорот се лидери, но немаат исти функции, бидејќи менаџерот може да биде аниматор, а аниматорот не може да биде менаџер. Аниматорот во пракса, најчесто е извршител на програмите кои ги креирал менаџерот. Аниматорот и покрај сите свои особини и стручности, никогаш нема да е во можност да ги извршува функциите што ги извршува менаџерот.<sup>116</sup>

<sup>114</sup> Kontz, Weinrecht, Ibid, str. 21.

<sup>115</sup> Cerović, Z., Organizacija i menadment turističke animacije, Animacija u hotelijersko - turističkoj ponudi, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija, 1999,125.

<sup>116</sup> Cerović, Z., Ibid, str. 126.

## ЗАКЛУЧОК

Круцијалната улога или значењето на менаџментот, а со тоа и на менаџерите се состои во тоа што го водат туристичкото претпријатие кон остварување на целите на најефикасен и најефективен начин. Секоја компанија има одредена цел поради која што постои, а менаџментот ја има таа одговорност да ги експлоатира и да ги комбинира организационите ресурси на најоптимален начин, со што ќе се постигне целта на фирмата. Менаџментот ја придвижува корпорацијата во правец на остварување на целите преку посочување на активностите кои што членовите на претпријатието имаат обврска да ги извршуваат. Доколку таквите активности се во голема мера творечки и креативно детерминирани, дотолку продуктивноста на секој вработен ќе претставува придонес кон остварување на целите на туристичката компанија. Менаџментот настојува да ги мотивира индивидуалните активности кои ќе водат кон остварување на организационите цели, а да ги обесхрабри и оневозможи оние активности кои евентуално ќе попречат во постигнување на целите. Поврзаноста помеѓу менаџментот и целите најдобро може да се изрази преку следнава констатација: „Нема ништо поважно за процесот на менаџмент отколку остварување на целите. Менаџментот нема никакво значење доколку е одвоен од целите што треба да се постигнат“.

Врз основа на претходно кажаното може да се истакне дека нема менаџмент без јасно определени цели кои треба да се постигнат, а менаџментот ги детерминира патиштата преку кои ќе се стигне до нив. Со оглед на тоа што не е сеедно кој пат ќе се избере, може да се истакне дека менаџментот има клучна улога. Менаџментот е многу значаен бидејќи од него зависи егзистирањето на туристичкото претпријатие и неговата активност која е многу важна, како за една национална економија, така и пошироко. Во современото општеството кое е индустриски развиено, доминираат комплексни технологии и организацијата е таа која што ги поврзува луѓето, знаењето и суровините за да се извршат задачи кои што ниту еден поединец сам не може да ги изврши. Може да се истакне дека менаџментот е многу значаен, а често пати и пресуден фактор за успешен бизнис во современи турбулентни услови на работење. Во таа конотација, посебно се истакнува значењето на професионалниот менаџмент. Тоа поконкретно значи дека професионалниот менаџмент не го врши претприемачот (сопственикот на капиталот), туку ангажирани професионални менаџери. Питер Дракер смета дека во современи турбулентни услови на стопанисување менаџментот е база и фактор за успешен бизнис на секое претпријатие, а посебно во туризмот. Тој е неизбежен тогаш кога фирмата ќе достигне одреден обем на активност. Кога од системот на управување од страна на претприемачот треба да се премине на професионален менаџмент, критичната точка е 300 - 1000 вработени, во зависност од степенот на комплексност и диферентност на неговото работење, како и од способноста на претприемачот (Дракер, 1973). Главната преокупација на менаџерите е да обезбедат раст и развој на претпријатието, а тоа

значи да се остварат неговите деловни и развојни цели. Значењето на менаџментот во туризмот лежи и во потребата од ефикасно функционирање на претпријатието. Тоа поконкретно значи да се постигнат целите на ефикасен и ефективен начин. Ефективноста е степен на кој туристичкото претпријатие ги остварува поставените цели. Всушност, тоа значи дали фирмата успева во остварувањето на целите кои се однапред поставени, или значи обезбедување туристички производи и услуги кои потрошувачите ќе ги валоризираат. Од досега изнесеното може да се истакне дека ефективноста е остварување на задачите на претпријатието квалитативно и квантитативно, вклучувајќи ги и карактеристиките на аутпутот т.е. крајните резултати. Значењето на менаџментот се гледа и од неговата широка практична примена за што постојат голем број примери: почнувајќи од диферентните видови менаџерски функции, стопанските гранки и сектори, советувања и научни собири, учебници, поединечни деловни функции, нови концепти и слично.

Неговото значење се огледа и од основните карактеристики на менаџментот:

1. Менаџментот е трајна активност, затоа што туристичките претпријатија се формираат трајно и се со цел да се задоволат потребите на посетителите;

2. Менаџментот е континуиран процес, бидејќи во негови рамки се решаваат проблемите со кои туристичкото претпријатие се соочува во целиот континуитет на негово постоење;

3. Менаџментот е динамичен процес, зошто условите на работење внатре во туристичкото претпријатие, а и во неговото окружување перманентно се менуваат;

4. Менаџментот е предуслов за опстанок, раст и развој на туристичкото претпријатие. Тој не се исцрпува само со донесување одлуки од доменот на управувањето, туку инкорпорира и преземање активности за реализирање на тие одлуки и одговорност на менаџментот за ефективно и ефикасно користење на расположливите ресурси;

5. Менаџментот е процес на интегрирање и насочување на поединечните фактори, кои се неопходни за извршување на активностите. Имено, менаџментот сите расположливите ресурси ги интегрира во вкупниот деловен систем заради остварување на целите на туристичкото претпријатие;

6. Менаџментот овозможува флексибилност на туристичката корпорација на случувањата во окружувањето, но и активно делува врз нив. Тој настојува да ги сведе на минимум делувањата на факторите од окружувањето, а да го оптимизира нивното позитивно влијание.

Во иднина менаџментот во туризмот ќе добива уште поголемо значење поради следниве причини: развојот на науката и техниката, зголемување на динамичноста на окружувањето, интернационализација на туристичките компании, зголемување на конкуренцијата во туризмот, прифаќање на пазарните законitosti и во земјите од реал - социјализмот, идеолошки аспекти и слично.

## ЛИТЕРАТУРА

- Аврамоски, М., Економика на туризам и угостителство - скрипта, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, 1997;
- Aguayo, R., *Deming, Dr., The American Who Taught the Japanese About Quality*, New York: Simon & Schuster, 1990;
- Aday, L., A., Begley, C., E., Lairson, D., R., Slater, C., H., *Evaluating the Medical Care System: Effectiveness, Efficiency, and Equity*, Ann Arbor, MI: Health Administration Press, 1993;
- Adier, P., S., Time-and-motion regained. *Harvard Business Review*, January-February, 1993;
- Bloom, A., *School for Prayer*, Iris, Struga 1997;
- Бунташески, Б., Социо - психолошки проучувања на активностите на посетителите во туристичкото место, Просветно дело - Скопје, Скопје, 1994;
- Vaughn, J., P., Morrow, R., H., *Manual of Epidemiology for District Health Management*. Geneva: World Health Organization, 1989;
- Griffith, J. R. *The Moral Challenges of Health Care Management*, Ann Arbor, MI: Health Administration Press, 1993;
- Glynn, J., Perkins, J., *Managing Health Care: Challenges for the 90s*, London: W. 1995.
- Katzenbach, J., R., Smith, D., K., *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1993;
- Darr, K., Rakich, J., S., *Hospital Organization and Management*, Fourth Edition, Owings Mills, MD: National Health Publishing, 1989;
- Deželjin, J., Vujić, V., *Vlasništvo, poduzetništvo, menadžment*, Zagreb, Alinea, 1995;
- Dizdarević, I., *Psihološki pogledi na menadžmentot*, Feniks, Скопје, 1995;
- Donabedian, A., *Aspects of Medical Care Administration: Specifying Requirements for Health Care*, Boston: Harvard University Press, 1976;
- Drucker, P., *Lekcii od minatoto*, Economy Press, 10 noemvri;
- Duncan, W., J., P., Ginter, P., M., Swayne, L., E., *Strategic Management of Health Care Organizations*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business, 1995;
- Dutton, D., B., *Patterns of ambulatory health care in five different delivery systems*, *Medical Care*, 1979;
- Ezioni, A., *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964;
- Ellenweig, A., Y., *Analysing Health Systems: A Modular Approach*, Oxford: Oxford University Press, 1992;
- Radosavljević, Z., *Kako postati uspešan preduzetnik i biznismen*, *Preduzetništvo i menadžment*, Turisticka Stampa – Beograd, BEST Marketing Agencija - Beograd, Beograd, 1991;
- Радосављевиќ, Ж., *Савремени менаџмент у угостителско-туристичком предузечу*, *Туристички савез Србије и часопис „Туризам-Угостителство-Бизнис“*, Саветовање, Велика Плана, 1994;

- Јаковлев, З., Анимацијата во туризмот - најзначаен сегмент на туристичката понуда, Економија и бизнис, списание за теорија и практика, Еуро - Мак - Компани, Скопје, Април, 2000;
- Јаковлев, З., Анимацијата на туристите за време на туристичкиот престој, Економија и бизнис, списание за теорија и практика, Еуро - Мак - Компани, Скопје, Година V, бр. 54, Јуни 2002;
- Jović, B., Kulturne i umetničke delatnosti u turističkoj privredi, u "Liburnijske teme", Katedra Šakavskog sabora, Opatija, 1977;
- Kirsch, T., Local area monitoring (LAM). *World Health Statistics Quarterly*, 1988;
- McMahon, R., Barton, E., Piot, M., Gelina, N., Ross, P., *On Being in Charge: A Guide to Management in Primary Health Care*, Second Edition, Geneva: World Health Organization, 1992;
- Kontz, Weinrcht, Menadžment, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, 1994;
- Kripendorf J., Putujuće čovječanstvo, SNL i Zavod za istraživanje turizma - Zagreb, Zagreb, 1986;
- Мариноски, Н., Туристичка географија, Просветно дело - Скопје, Скопје, 1992;
- Maslow, A., *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1954;
- Matsushita, K., My management Philosophy, PHP Institute Inc. Japan, 1978, Glaven i odgovoren urednik Pija Murgoski, MOKS, Skopje, 1994;
- Novotni, Q., Sudska psihijatrija, NIP, Studentski zbor, Skopje, 1998;
- May, E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945;
- Melo, De, A., Budenje, L.O.M., Beograd, 1996;
- Mintzberg, H., *The fall and rise of strategic planning*, *Harvard Business Review*, January-February, 1994;
- Mihovilović, M., Slobodno vrijeme, rekreacija i turizam, materijali seminara "Organizacija animacija", Poreč, 1984;
- Мојсоски, В., Шуклев, Б., Планирањето и деловната политика во претпријатието, Институт за истражување на туризмот - Охрид, Охрид, 1995;
- Mooney, G., What does equity in health mean? *World Health Statistics Quarterly*, 40:296-303, 1987;
- Нејков, Д., Политика на развој на туризмот во Југославија, Универзитет во Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Битола, 1983;
- Nirnbern, X., Ve{tina na pregovaraweto, Kultura, Skopje, 1997;
- Novak, M., Sikavica, P., Poslovna organizacija, Informator Zagreb, Zagreb, 1994;
- Peck, S., The road less travelled, Simon Shuster, inc, New York, Put kojim se reje ide, JPJ, Copyright za Jugoslaviju, Mitar Miso Ninkovic, Beograd, 1995;
- Reinke, W. A. (ed), *Health Planning for Effective Management*. New York: Oxford University Press, 1988;
- Robbins, S., P., *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Third Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990;
- SVETO PISMO (BIBLIJA) BRITANSKO I INOSTRANO BIBLISKO DRU[TVO – LONDON, 1990;

- Sloan, M., D., Chmel, M., *The Quality Revolution and Health Care: A Primer for Purchasers and Providers*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press. Tarimo, E., *Towards a Health District: Organizing and Managing District Health Systems Based on Primary Health Care*. Geneva: World Health Organization, 1991;
- Shortell, S., M., Kazluny, A. D. (eds.), *Health Care Management: Organization Design and Behavior*, Third Edition, Albany, NY: Delmar Publishers, 1994;
- Scott, R., W., *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Third Edition, Englewood, 1992;
- Taylor, C., E., Surveillance for equity in primary care: Policy implications from international experience. *International Journal of Epidemiology*, 21:1043-1049, 1992;
- Taylor, F., W., *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, reprint, 1947;
- World Health Organization, *Information Support for New Public Health Action at the District Level*, Report of a WHO Expert Committee. Technical Support Series 845, Geneva: World Health Organization, 1994;
- Тоноски, Ѓ., Социологија на туризмот, Универзитет во Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Битола, 1993;
- From, E., *On disobedience and other essays*, ed. Routledge and Kegan Paul, London, Melbourne and Henley, 1984, Erih From, „Za neposlu{nosta i drugite esei” Komunist - Skopje, 1989;
- Hunziker, Krapf, цитат според Ацковски, Н., Политика за развој на туризмот, авторизирани предавања, Универзитет „Св Климент Охридски “- Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, 1995;
- Cerović, Z., Poduzetništvo i menađment čimbenik uspešnosti poslovanja u hotelijerstvo", doktorska disertacija, Hotelijerski fakultet - Opatija, Opatija, 1994;
- Cerović, Z., Animacija i turizam, Animacija u hotelijersko - turističkoj ponudi, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija, 1999;
- Cerović, Z., Organizacija i menađment turističke animacije, Animacija u hotelijersko - turističkoj ponudi, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija, 1999;
- Cickovski, A., Hotelijerstvo kao nosilac turističke ponude SR Makedonije, doktorska disertacija, Sveučilišni centar za Ekonomske i Organizaciske znanosti u Rijeci, Rijeka, 1985;
- Cliffs, NJ, Woodall, J., P., Epidemiological approaches to health planning, management and evaluation, *World Health Statistics Quarterly*, Prentice-Hall, 1988
- Cohen, J., *Issues in Contemporary International Health*, Health policy, management and economics. In Lambo, T., Day, S.B. (eds.), New York: Plenum, 1990;



