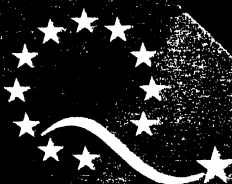


СО КВАЛИТЕТОТ ВО ЕВРОПА
ДА ГО ГРАДИМЕ 21. ВЕК

СО ДЕЛОВНА
СОВРШЕНОСТ
КОИ МЕЃУНАРОДНА
КОНКУРЕНТНОСТ

ЕВРОПСКА НЕДЕЛА НА КВАЛИТЕТ 6 - 12 НОЕМВРИ 2000



Организатори:
МАЗУК
СТОПАНСКА КОМОРА НА МАКЕДОНИЈА

на процесите имаат мошне значајно влијание врз крајниот деловен резултат на компанијата, бидејќи тие подобрувања индуцираат понатамошна заштеда во другите активности на компанијата според системот на верижна врска.

Пресечната точка меѓу процесите и постигнатиот квалитет ја дава ефективноста како резултат од нашето владеење со квалитетот.

5. ЗАКЛУЧОК

Модерниот Систем за целосен квалитет (Total Quality System) мора да биде структуриран и одржуван во насока сите клучни активности - опремата за квалитет, работната сила, текот на информациите, стандардите, контролата и слични активности, да влијаат на најдобар можеен начин врз ефективноста на системот. Самиот систем и по вертикала и по хоризонтала ги опфаќа сите активности што се одвиваат во компанијата (маркетинг, продажба, набавка, процес на производство/услужување, испорака итн.) со крајна цел: постигнување целосно задоволен турист.

Системот за квалитет го премостува јазот меѓу техниките кои служат да го следат и да го подобруваат квалитетот и нивната примена во служба на процесот на менаџерско одлучување. Системот за целосен квалитет е оперативна работна структура, документирана во ефективни, интегрирани техники и менаџерски процедури, кои служат како водич за координирани акции на работната сила, техниката и информациите во компанијата со крајна цел - обезбедување на задоволството на туристот и остварување оптимални трошоци на квалитетот. Системот за квалитет е во основата на контролата на квалитет.

Добро структурираниот систем ги идентификува, документира, координира и одржува сите клучни активности, потребни да се обезбеди акција низ сите активности во компанијата во функција на квалитетот.

ЛИТЕРАТУРА

- 1/ Avelini-Holjevac, I. (1996): "Total Quality Management u Hotelijerstvu I turizmu". *Hotelska Kuća* ж 96, Hotelijerski Fakultet-Opatija
- 2/ International Organization for Standardization (1991): *ISO 9004-2/Quality management and quality system elements - part 2: guidelines for services*, Geneve
- 3/ Feigenbaum, A. V. (1991): *Total Quality Control*. 3/e, Revised, McGraw-Hill, Inc., New York
- 4/ Oakland, J. S., Porter, L. J. (1995): *Total Quality Management*. Butterworth&Heinemann, Oxford

ВРЕДНОСНИОТ СИСТЕМ НА МЕНАЏЕРОТ Т.Е. ЛИДЕРОТ - ОСНОВЕН ФАКТОР НА TQM

THE VALUE SYSTEM OF MANAGER, I.E. LEADER - THE MAIN FACTOR OF TQM

Проф. д-р Трајко Мицески
Институт за тутун - Прилеп

Резиме: Менаџерите-лидери се клучните луѓе во организацијата, главни фактори, иницијатори, креатори и одговорни за целосната деловна политика во организацијата. Затоа тие треба да се одликуваат со посебни квалитети кои ќе им овозможат да бидал идеализирани од луѓето. Нивниот пример на однесување е она кое ги прави успешни во раководењето на организацијата.

Нивната способност за раководење треба да ја градат преку: љубовта кон професијата, знаењето и умењето целосно да ги ефектуираат вработените во остварувањето на зацртаните цели на организацијата.

Заради важната улога на менаџерот-лидер во организацијата, тој треба да се одликува со вредносен систем на квалитети како што се: осознаеност, знаење, способност, храброст, прагматичност, разумност, љубов, мудрост, совесност и достоинство, и при што, сите овие компоненти на неговиот вредносен систем претставуваат комплекс на многубројни карактеристики кои му овозможуваат најдобро спроведување на принципите на TQM. Без оглед на нивната многубројност, во овој труд ќе бидат изнесени некои нивни аспекти.

Клучни зборови: менаџер-лидер, вредносен систем, квалитети, TQM, организација

Summary: Managers-leaders are the key persons, main factors, initiators and creators, responsible for the total business policy of the organization. For this reason they should be distinguished by special qualities which will enable them to be idealised by people.

The manager-leader develops his capacity for leadership through the following elements: love for profession, knowledge and skillfulness to completely effectuate the employees in realization of aims and tasks of organization.

Due to the important role of the manager-leader of organization, he must possess a value system of qualities, e.g.: knowledge, skillfulness, courage, pragmatism, common sense, love, wisdom, consciousness and dignity. All these components of his value system present a complex of numerous characteristics. In this paper, some aspects of these characteristics will be presented.

Key words: manager-leader, value system, qualities, TQM, organization

1. ВОВЕД

Денес менаџерот-лидер е личност за пример во организацијата кој со љубов кон својата професија, со своите способности, знаење и умевање успешно ги води вработените, на ефикасен начин ги мобилизира ресурсите и остварува задоволителни учиноци. Тоа значи дека менаџерот, пред сè, мора да биде способен човек кој поседува знаење и бара знаење, кој умее да води, да мотивира и да остварува резултати.

Сигурно дека знаењето заедно со љубовта (сакањето) на професијата и умењето, се едни од најзначајните фактори кои ја чинат способноста на менаџерот, односно ја претпочитаат одликата на личностите кои го применуваат целосното управување со квалитетот (TQM). Па оттука, меѓу другите дефиниции може да се запише дека: **TQM = ЉУБОВ + ЗНАЕЊЕ + УМЕЕЊЕ**

2. КРАТОК ОСВРТ КОН TQM

Управувањето со целосниот квалитет (TQM) како интегративна филозофија во организацијата во центарот на своето учење преферира многубројни принципи меѓу кои се: водството, почитувањето на индивидуата, учеството на вработените, квалитетот, процесниот пристап, системскиот пристап кон процесите, постојано унапредување на квалитетот, фактичкиот пристап кон одлучувањето и тежнение кон создавање на заеднички придобивки меѓу производителот и купувачот.

Водството, кое е изразено пред сè, преку личниот пример на менаџерот изграден со неговиот вредносен систем, најмногу придонесува за остварување на политиката на TQM. Водачите воспоставуваат единство на целите во организацијата. Тие не само што ја создаваат и одржуваат внатрешната работна атмосфера во која на луѓето им овозможуваат потполно и несебично да учествуваат во постигнувањето на целите на организацијата, туку и на многу примерен начин ја претставуваат организацијата во надворешната околина.

За управувањето со целосниот квалитет во организацијата (TQM) неделив е принципот на почитување на индивидуата. Почитта кон вработените, гаењето на еднакви односи кон сите, ценењето на нивните способности и распоредување на работи и работни задачи согласно нивната способност и волја, правилното управување во организацијата и сл., е тоа што им носи задоволство и среќа на сите вработени, што им дава поттик на ангажираност и креативност.

Учеството на вработените од сите нивоа во создавањето на квалитетот на производите и целокупните активности во организација, се суштината на TQM. Овозможувањето што повеќе да дојде до израз нивното знаење, умевање и искуство, односно нивните способности се многу важни за организацијата. Затоа е потребно да се обезбедуваат услови за нивно постојано надоградување.

Квалитетот е исто така еден од најважните принципи на TQM. Освојувањето на пазарот и стекнувањето на доверба кај купувачите може да се постигне само преку квалитетни производи односно услуги, квалитетни односи и отворени, искрени и реални договарања.

Примената на процесниот пристап во управувањето е фактор кој овозможува саканите резултати поефикасно да се постигнат доколку поврзаните ресурси и активности се водат како процес. Со тоа би се овозможило: поголема прегледност, владеење, надгледување, координација, информираност, континуираност, правилно и ефикасно користење на опремата, средствата, технологиите, материјалот, исполнување на барањата кон купувачите на економичен, креативен и ефикасен начин и извршување на сè она што придонесува за успешно извршување на целите.

Системскиот пристап кон процесите овозможува преку идентификацијата, разбирањето и управувањето на системот на меѓусебно поврзаните процеси, на ефективен и ефикасен начин да се подобрува зададената цел на организацијата. При тоа, посебно внимание се обрнува кон постојаното унапредување на квалитетот, користењето на научните достигнувања, оспособувањето, мотивирањето на вработените, информираноста, решавањето на конфликтните состојби и воопшто подобрување на вкупните активности во организацијата.

Фактичкиот пристап кон одлучувањето се заснова на објективното примање, анализирање, селектирање и пренесување на информациите. Само реалниот, отворениот и сеопфатниот пристап кон проблемите и на тој начин нивното анализирање и одлучување може да донесе успех во организацијата.

Во тој поглед, како потреба се наметнува тежнението кон создавање

на заеднички придобивки меѓу добавувачот, производителот и купувачот, бидејќи производната организација и нејзините добавувачи и купувачи се меѓусебно зависни. Затоа е неопходна искрена и отворена меѓусебна соработка.

Унапредувањето на задоволството на купувачите може да се постигне доколку се ориентираме кон купувачите. Тоа е доста важен и посебно негуван принцип. Тој укажува дека производителите секогаш треба да се произведуваат од гледна точка на задоволување на потребите и желбите на купувачите, со својот квалитет, цена и правременост. Организациите (претпријатијата) зависат од нивните купувачи и затоа треба да ги разберат моменталните и идните потреби на купувачите, да ги исполнуваат барањата на купувачите, како и да се стремат да ги надминат очекувањата на купувачите.

3. УЛОГИТЕ НА МЕНАѢЕРОТ-ЛИДЕРОТ ВО СПРОВЕДУВАЊЕТО НА TQM ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Прифаќајќи го мислењето дека „улогата“ е „збир на однесување кое е карактеристичен за личноста на одредена положба“¹, ќе истакнеме дека самата положба на менаѢерот му дава можност, односно обврска тој да врши (игра) повеќе улоги. Согласно направените научни истражувања и практични согледувања, денес менаѢерот треба да извршува дванаесетина улоги меѓу кои: лидер, претставник, раководител, координатор, примач на информации, селектор на информации, давател (пренесувач) на информации, контролор, претприемач, прилагодувач (адаптибилност), распоредувач на ресурсите и преговарач, кои можат да се групираат во пет групи.

- 1) лидерска група на улога;
- 2) меѓучовечко-посредничка група на улоги;
- 3) информациска група на улоги;
- 4) контролирачка група на улоги и
- 5) одлучувачка група на улоги.

Со оглед на ограниченоста на просторот во овој труд, ќе се задржиме на лидерската улога на менаѢерот-лидер.

4. ЛИДЕРСКАТА УЛОГА НА МЕНАѢЕРОТ-ЛИДЕР

Лидерската улога на менаѢерот е една од најглавните улоги за успешното спроведување на политиката на TQM. МенаѢерите се клучните луѓе во организацијата, главни фактори, иницијатори, креатори и одговорни на целосната деловна политика во организацијата. Затоа тие треба да се одликуваат со посебни особини кои ќе им овозможат да бидат идеализирани од луѓето.

Лидерот својата способност за водење ја гради преку: љубовта кон професијата, работливоста, знаењето, умењето, реалноста, отвореноста и спремноста за целосно ефектуирање на вработените во остварување на зацртаните цели на организацијата.

5. ВРЕДНОСНИОТ СИСТЕМ НА МЕНАѢЕРОТ-ЛИДЕР

Заради важната улога на менаѢерот-лидер во организацијата, тие треба да се одликува со вредносен систем на квалитети како што се: **осознаеност, знаење, способност, храброст, прагматичност, разумност, љубов, мудрост, совесност и достоинство**, при што сите овие компоненти на неговиот вредносен систем претставуваат комплекс на многубројни карактеристики.

МенаѢерот за да биде пример, способен и храбар, а со тоа да придонесува и за доброто на другите кои ги води, како негова должност, обврска и совест, пред сè, треба добро да се **познава себе си** и добро да ја **познава вистината** во и надвор од организацијата.

5.1. Себеспознавање

При осознавањето себеси многу е важно да не се лажеме самите себе. Лажењето себеси значи *неправилно т.е. нереално* гледање на вистината.

Достоевски² истакнува, „најважно е, себеси да не се лажите. Оној што се лаже себеси, и ја слуша својата лага, тој доаѓа дотаму, што никаква вистина, ни во себе ниту околу себе не забележува, значи доаѓа до непочитување и спрема себеси и спрема другите. А штом не почитува никого, тој престанува и да сака, ... и сосема доаѓа до скотство во своие пороци, а сето тоа од непрестајно лажење и на луѓето и себеси. Тој што се лаже себеси, полесно од кој и да било друг и ќе се најде навреден“.

¹ Daniel A. Wren, Dan Voich Jr. Management, Process, Structure an Behavior< Copyright, 1984, by John Welley & Sons, Inc. p.27.

² Достоевски, „Браќа Карамазови“ том прв, „Мисла“ Скопје, 1971, стр. 58

Најтешката задача е човекот да се осознае себеси. А да се осознае себеси, тој треба сеопфатно, **непристрасно** самиот себе да се проучи.

Сервантес некогаш рекол: „Спознај се себеси ... Зашто тоа е најтешката лекција“. При тоа, би можеле да додадеме дека тоа е исто така и првиот чекор на патот кон добриот менаџмент³. Ако можеме да си изградиме една мера на објективност заснована на вредносен систем на човекот, тогаш ние сме го дофатиле клучот кон успехот на нашето настојување.

5.1.1 Цохари - прозорец

Еден од начините за човекот да се запознае себеси, пожелно е да ја има предвид сликата за индивидуалното „себе“, која ја креирале Joseph Luft i Harry Ingham. Тие успеале да го категоризираат индивидуалното „себе“ како целина од четири делови (prozorci) и тоа:

- а) јавна или отворена област;
- б) тајна или скриена област;
- в) слепа или област со „лош здив“ и
- г) неоткриена (темна, скриена) област.

Или, сликовито прикажано, индивидуалното „себе“ би изгледало вака:

	Себепозната (Позната на самата себе)	Себенепозната (Непозната на самата себе)	
Позната на останатите	ЈАВНА ОБЛАСТ	СЛЕПА ОБЛАСТ	Позната на останатите
Непозната на останатите	ТАЈНА ОБЛАСТ	НЕОТКРИЕНА ОБЛАСТ	Непозната на останатите
	Себепозната (Позната на самата себе)	Себе непозната (Непозната на самата себе)	

Слика 1. Цохари - прозорец

Јавната област, всушност е онаа област која му е позната на самиот човек, а исто така им е позната и на останатите. Таа е отворена област и наликува на отворен прозорец. Таа е позната област како за себе така и за останатите. Човекот си го знае својот физички изглед, своето однесување, манири, својата струка (квалификација) и тој тоа не го крие пред другите па затоа и другите, истото го знаат. Што значи дека оваа област е позната и одомаќинета како за индивидуата, така и за останатите околу неа.

Тајна област е онаа област која поединецот добро си ја знае, но од останатите т.е од околината ја крие. Значи за околината (другите луѓе) оваа област е скриена. Затоа оваа област често се нарекува скриена област и наликува на „едностранопровиден“ прозорец. Таа област индивидуата си ја знае и ја држи во тајност, за да не ја дознаат другите. Всушност, оваа област е онаа област во која поединецот ги чува своите тајни. Причини за чување на тајните има повеќе, меѓу кои се и *стравот* од тоа како околината би реагирала на нив кога би ги разбрала, потоа скриените намери и желби, скриените чувства, скриените ставови и однесување и сл.

Слепата област е онаа област кај поединецот, индивидуата, за која тој самиот не е доволно свесен (доволно не си ја познава), а другите луѓе околу него ја согледуваат. Наједноставен пример е случајот со „лошиот (непријатниот) здив“ на човекот. Тој самиот не си го чувствува лошиот здив, бидејќи се навикнал на него, а останатите т.е. другите околу него го чувствуваат и им е непријатен таквиот здив. Оваа област е слепа за индивидуата бидејќи тој самиот се соживеал со неа, а останатите т.е. другите луѓе кои се свесни за оваа област се воздржуваат од тоа да му ги кажат своите сознанија на поединецот од страв дека можат да го навредат. Исто така, оваа област наликува на прозорец со „стопсол“ (едностранопровидно) стакло само што поединецот не може никого да види, а него сите го гледаат.

Неоткриена (темна, скриена, непозната) област е онаа област која што како за поединецот така и за останатите околу него е непозната, па ниту ја гледаат, ниту се свесни дека таа постои. Но, таа област постои. Во неа постојат многу неоткриени или непознати потенцијали и склоности. Повеќе психоаналитичари зборуваат за таа област. Така, Zigmund Freud истакнува дека човечкиот ум прилега на санта мраз која плива по водата, нејзиниот поголем дел се наоѓа под водата. Тоа значи дека над водата се гледа само горниот дел, а поголемиот дел од сантата мраз е под водата и не се гледа. Ако сакаме да видиме некој скриен дел од него треба да нурнеме длабоко под водата.

³ Robert M. Fulmer, The new management 2, Роберт М.Фалмер. Новиот менаџмент, СКАЈ, Агенција, Скопје, 1995, стр. 12.

Човек кој сака што повеќе да се осознае себе си, тој мора да се отвори спрема себе и спрема надворешноста (другите луѓе), да дава (искрени мислења, комуникација, забелешки и сл.) и прима Feed back (повратна спрега на мислења, забелешки, комуникација и сл.) од останатите (другите луѓе). Зборот да се отвори, значи, човекот тоа да го прави со љубов, искреност и чесност, без никаква доза на: лукавство, пристрасност и суетност.

Кога личноста се отвора себеси и во исто време прима повратно спрега од другите, тогаш взаемно комбинираниот ефект би бил: намалување на слепата, тајната и неоткриената област и зголемување на јавната област. Таквиот човек (менаџер, лидер) покрај тоа што си придонесува за себе, тој многу придонесува за околината (другите, останатите луѓе) и воопшто за општеството. Овде би спомнале дека за откривање на дел од неоткриената (скриената, темната, непознатата) област, не се доволни само кажувањата од другите, потребно е разум, мудрост, моралност, продлабочено истражување и примена на посебни норми на живеење (пример, умереност).

Менаџерот-лидерот мора да биде отворена личност, мора да тежнее неговата јавна област да биде голема, односно широка, добро позната како на самиот себе, така и на другите луѓе. Тој мора да гради топла групна атмосфера, каде што преку меѓусебна почит и доверба, луѓето (вработените) ќе се отвораат себеси и во исто време ќе примаат повратна спрега од другите. Колку повеќе се спремни луѓето да се отворат кон другите, толку повеќе ќе се познаваат меѓу себе и толку повеќе ќе се надополнуваат (помагаат) еден со друг. Како што се отвораме себеси, спрема другите, слично на тоа, добиваме отворање на другите спрема нас.

5.2. Знаење

Денес лидерот не би можел да ја задржи лидерската функција доколку не располага со знаење. **Знаењето** е основен фактор на напредокот. Потребно е знаење од сите области а особено знаење од областа на менаџментот. Постојат школи, постдипломски и докторски студии од областа на менаџментот. Огромна литература која дава знаење, иницира на сопствено размислување и научно вклучување во таа проблематика. Менаџментот мора да се сфати како наука, бидејќи покрај другото, многу придонесува за совладување на техниките на управувањето. Да се управува со луѓето тоа е најсуптилно прашање, од кое зависи не само успехот на организацијата, туку и животот (задоволството, незадоволството, здравјето и сл.) на луѓето. **Знаење на знаење** тоа е мотото на денешниот менаџмент.

5.3. Способност

Улогата на менаџер (лидер) не би се извршувала доколку менаџерот (лидерот) нема способност за таа улога. **Способноста** не е едноставен збор. Не може некој да каже „јас сум способен за менаџер“, а всушност не знае ни што значи менаџментот, не бил никогаш на таква функција, не се оспособувал за таа област, но само гледал од страна како се раководи. Не може да се рече дека за да се биде добар менаџер-лидер треба да се има одредена дарба. Секој човек е роден со некоја дарба. Но, не треба да се сфати дека дарбите еднаш за засекогаш се дадени. Човекот (менаџерот-лидер) треба постојано да се надоградува односно оспособува. Да вложува труд напор за својата улога. Тој треба постојано да учи, да ги следи (истражува) успешните менаџери, да следи семинари, предавања, специјализирани курсеви од областа на менаџментот, да се ангажира во извршувањето на својата улога, да покажува енергичност, работливост, да се преиспитува самиот, да се советува, да има менаџерски тим од вредни способни менаџери и сл.

5.4. Храброст

Друга компонента на вредносниот систем на менаџерот (лидерот) е поседувањето на храброст. **Храброста** е одлика на способниот менаџер. Меѓу другото, храброста значи храбро, смело, решително, соочување со проблемите, со најмал ризик на неуспех. Храбро преземање на потфати (претприемништво). Храбро чекорење напред и владееме со промените. Храброста е компонента на вредносниот систем на менаџерот која особено доаѓа до израз кога другите компоненти на вредносниот систем (осозноеноста, знаењето, способноста, прагматичноста, разумноста, мудроста, љубовта, совесноста и достоинството) се исполнети.

5.5. Прагматичност

Менаџерот (лидерот), согласно својата улога, мора да биде **прагматичен** човек. Зборувајќи за прагматизмот обично се мисли за „практичноста како мера на ангажманот, на дејствувањето и на замислата и нафаката“(иднината)⁴.

Преку прагматизмот менаџерот (лидерот) ја изразува својата де-

⁴ Д-р Кирил Темков, ЕТИКА, Епоха, 1998 год. стр.147.

лотворност, практична оперативност, енергичност, ангажираност, активност и проверката на своите сознанија во практиката. Проверката на своите сознанија во практиката е неопходна, бидејќи доколку не се покажат успешни, тие треба да се менуваат, согласно настанатите промени.

Користејќи го поимот прагматизам, како филозофски поим, кој насочува на помислата дека целокупното наше сознание треба да го мериме и цениме само преку неговата практична вредност и користите за животот, и по кое е само она „вистинско“ што може да има практична вредност во својата долгорочност, во никој случај не ги отфрламе духовните вредности во придонесот на таа практичност.

5.6 Разумност

Друг квалитет на вредносниот систем на менаџерот во извршувањето на својата лидерска улога е **разумноста**.

Разумност значи способност на човекот правилно, **логички да мисли, да расудува**. Разумноста е најважниот фактор за правилно постапување.

Разумот е интелект или интелигенција. Тој е способност за размислување и дознавање (спознавање) на реалноста. Човекот (менаџерот-лидерот) е должен да го изградува својот живот и својот карактер. Кога тоа го прави, тој најнапред се грижи да не го изгуби она што го стекнал (во позитивна смисла) и се труди да го збогати за сè повисока и повисока скала. Тој мора внимателно да управува со својот живот, со своите постапки, со своите мисли. Во себе да биде слободен. За слободни не се сметаат оние луѓе кои имаат само надворешна слобода, туку оние кои имаат морална слобода, кои имаат чиста совест, оние кои трудољубиво, чесно и совесно живеат, кои ги красат вистинските дела, вистинските зборови и вистинскиот живот. Убаво изговорените зборови не значат ништо ако не се вистински и не се произлезени од длабочината на душата и срцето на човекот. **Зашто, добрите лекари ги распознаваат болните, не по нивните зборови туку по нивните вистински дела** (постапки).

5.7. Љубов

Љубовта е една од најважните квалитети на вредносниот систем на менаџерот во извршувањето на својата лидерска улога. **Менаџерот мора да има љубов кон својата професија** (менаџментот, знаењето),

голема заинтересираност и љубов за вработените, блиските и за себе. Љубовта ја поткинува енергијата на човекот да го разбере светот околу себе и суштествата со кои е опкружен, работи, живее или го дели успехот или маката. „Љубовта ја поткрева животната тензија, со цел да се осмисли и подобри живејачката. Без љубов, светот би бил без арома, човечкиот живот пусто траење на несвесно суштество иако има свест, неамбициозно иако со апарат за волја, нераздвижено иако со моторна сила.“⁵

Принципите (карактеристиките) на **љубовта** обично изразуваат: љубов, наклоност, нежност, срдечност, умност, разумност, моралност, мудрост, благост, искреност, реалност, верување, доверба, почитување, добра волја, трпеливост, смиреност, толерантност, активност, ангажираност и работливост.

Доколку човек не ги осознае принципите на **љубовта**, тој лесно може да потпадне под принципите на лукавоста. Па, така прифаќајќи ги принципите на лукавоста, тој станува човек со предрасуди, гледа како низ магла а мисли дека гледа чисто. Тој смета дека само тој е исправен, само тој ја кажува вистината. „За него, вистинската вредност останува скриена, и кога донесува решенија тој се заблудува затоа што неговите оценки се базираат врз тоа што го примаат неговите искривени чувства, а не стварноста“.⁶

5.8. Мудрост

Мудроста е исто така еден од квалитетите на вредносниот систем на менаџерот (лидерот). Мудрост која преферира полиса на несебичност. Тоа значи, правилно согледување на вистината, правилно снаоѓање во животот, преземање на правилни постапки, одлуки и дела. Мудриот менаџер, многу паметно ги искористува поволните прилики заради остварување на целта. Тој се снаоѓа во реалноста достоинствено и енергично.

Мудроста се постигнува со внимателно размислување, вежбање, личен опит, трпеливост и посматрање и анализирање на состојбите во и околу себе.

Мудриот човек е свесен во своите настапи. Неговата свесност ја изразува преку искрено и убаво изговорените зборови.

⁵ Д-р Кирил Темков, ЕТИКА, Епоха, 1998 год. стр.109.

⁶ Konosuke Matsushita „ My management Philozophy“ PHP Institute Inc. Japan, 1978 во издание на МОКС, Скопје, 1994 година, уредник, Илија Мургоски, стр.55.

Мудриот менаџер работи тимски, заеднички, со своите колеги за доброто на организацијата, за доброто на вработените. Тој знае дека богатството на фирмата се луѓето, нивната целовитост. Тој знае да мотивира, но и да санкционира ако некој не сака да се поправи во своите однесувања. Тој ги познава вработените и знае да ги води со најголема мотивираност.

5.9. Совесност

Совесноста е неразделна компонента (квалитет) на вредносниот систем на менаџерот (лидерот). **Совеста** означува: **внатрешна оценка на своето држење, чувство на морална одговорност за своите постапки**. Совесен е оној кој постапува по совеста кој е справедлив, чесен, кој ги извршува задачите со совест, кој е вистинољубив, приспособлив, умерен, општо земено морален. „Моралот, спрема мене, ги означува принципите на добриот живот. А, под добар живот го подразбирам животот што самите луѓе го чувствуваат добар, здрав, задоволителен и среќен”.⁷ Во тој поглед неминовно е да ја спомнеме платоновата идеја **дека моралот е здравје на душата, а неморалот е нејзина болест**.

Совесниот менаџер секогаш разумно постапува и секогаш го има предвид чувството на одговорност во организацијата, одговорност спрема вработените, постапките, делата, како и чувството на самоодговорност.

5.10. Достоинство

Друг квалитет на вредносниот систем на менаџерот е **достоинството**. Менаџерот мора да се одликува со достоинство на човек, достоинство во професијата, достоинство на реалност, достоинство на вистинитост, достоинство на прагматичност. Достоинството треба да претставува најсилен импулс за личниот развој и општо национален напредок. Длабокото и вистинското себепознавање може да не убеди во тоа. Достоинствениот човек не е опфатен со трескавичната горделивост. Тој е човечен, внимателен и исполнет со љубов. Тој, постојано е буден во своето работење, внимателно ги согледува своите недос-

татоци и недостатоците на другите. Никогаш не носи пребрзи одлуки за осудување на другите, туку целосно ги анализира состојбите, ги разоткрива причините, бара најповолно решение кое во никој случај неправилно би го повредило интегритетот на личноста, би ја нарушила мотивацијата кај вработените, би го загрозила имиџот на организацијата и воопшто би предизвикало негативен ефект во работењето во организацијата.

Достоинствениот менаџер е достоинствен на својата лидерска улога. Тој знае дека да се биде лидер во една организација е исто што и да се биде татко во фамилијата. Затоа, со својата достоинственост не си дозволува да ги дели луѓето во организацијата на „пријатели и непријатели”, туку тој ги почитува сите.

Достоинствениот менаџер е достоинствен и при комуникацијата внатре и надвор од организацијата, при претставувањето на организацијата, и преку сите настапи. Тој е достоинствен и во функциите кои ги обавува и со полна одговорност, внимателност и ангажираност истите ги извршува.

Достоинствениот менаџер го красат квалитетите на вредносниот систем: реалноста, отвореноста, разумноста, прагматизмот и сл.

Така овие наведени елементи на вредносниот систем на менаџерот му даваат улога на **лидер**. Примерот на лидерот често е следен од следбениците. Затоа менаџерот во улога на лидер треба да им служи како пример во организацијата.

6. ЗАКЛУЧОК

Управувањето со целосниот квалитет (**TQM**) е интегративна филозофија во организацијата (претпријатието), која во центарот на своето учење ги преферира принципите на создавање вредности и подигнување на задоволството на купувачите.

Создавањето на вредности во организацијата, може да се постигне доколку со целата своја светлост, дојдат до израз принципите на: водството, почитувањето на индивидуата, учеството на луѓето (вработените), квалитетот, процесниот пристап, системскиот пристап кон процесите, постојано унапредување на квалитетот, директниот пристап кон одлучувањето и тежнението кон создавање на заеднички придобивки меѓу производителот и купувачот.

Во тие многубројни принципи посебна улога игра водството, кое е изразено пред сè, преку личниот пример на менаџерот со неговиот вредносен систем на квалитети како што се: осознаеност, транспарентност, спо-

⁷ Walter Stace, The Destiny of Western Man, Судбината на западниот човек”, Култура, Скопје, 1991 год. стр.8

собност, храброст, прагматичност, разумност, љубов, мудрост, совесност и достоинство. Водачите го воспоставуваат единството на целта и насоките на организацијата. Тие треба не само да ја создаваат и одржуваат внатрешната работна атмосфера во која луѓето можат потполно, несебично да учествуваат во постигнувањето на целите на организацијата, туку и на многу примерен начин да ја претставуваат организацијата во надворешната околина.

ЛИТЕРАТУРА

- 1/1/ Диздаревиќ д-р Исмет, "Психолошките погледи на менаџментот", "Феникс" Скопје, 1995
- 1/2/ Drucker Piter "Лекции од минатото" Ekonomy Press, 10 ноември, 1998
- 1/3/ Muler P.M., "Organisation des Approvisionnement dans l'industrie, Les editions d'organisation 5, rue Rousselet Paris, 7 c, 1971
- 1/4/ Oldkorn dr.Rodzer, „Menagmen“ Svijetlost, Sarajevo, 1990
- 1/5/ Patrick L. Townsend, Joan E. Gebhardt: „Quality in Action, 93 Lessons in Leadership, Participation and Measurement“ John Wiley & Sons, Inc. New York, 1997
- 1/6/ Peters, T. „Thriving on chaos, Handbook for a management revolution“ Pan Books, London, 1987
- 1/7/ Rot dr Nikola, „Psihologija licnosti“ Zavod za ucbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1978.
- 1/8/ Темков д-р Кирил, ЕТИКА, Епоха, 1998 год
- 1/9/ Fulmer M. Robert, „The new management II“, (Новиот Менаџмент 2“) Отворено општество на Република Македонија, СКАЈ, Скопје, 1995
- 1/10/ Šukovic dr Filip, „Psihologija organizacije“ Privredni pregled“ Beograd, 1989,

МОЌТА НА МЕНАѢРОТ И МЕНАѢМЕНТСКАТА КУЛТУРА КАКО ОСНОВЕН СТРАТЕШКИ ПРИНЦИП ЗА УСПЕШНО ДЕЛУВАЊЕ НА СЕКОО ПРЕТПРИЈАТИЕ

POWER OF THE MANAGER AND MANAGING CULTURE AS A BASIC STRATEGIC PRINCIPLE FOR SUCCESSFUL WORK OF EVERY ENTERPRISE

Проф.д-р Андријана Ристеска,
доц.д-р Каролина Илиеска
асис. м-р Гоце Менкиноски
Економски факултет – Прилеп

Резиме: Силата на моќта и влијанието, покрај другите фактори, имаат најголемо значење за обликувањето на стратегијата на организацијата. Лидерите со својата способност и инвенција мораат да ги одредат целите дефинирани во стратегијата на организацијата, за да може таа да биде успешна, односно постојано да се развива.

Клучни зборови: менаџер, менаџерска култура, моќ, влијание, стратегија

Summary: Force of power and influence have (besides other factor) strongest meaning for shape of organization's strategy. Leaders with its capability and inventions have to determine highest parts which is defined through the company's strategy, in order to the same must be successful, i.e. has stable development.

Key words: manager, managing culture, power, influence, strategy

1. ВОВЕД

Силата и моќта на менаџерот имаат најголемо значење при обликувањето на стратегијата на претпријатието. Менаџерот со својата способност и инвенција мора да го одреди највисокиот домет изразен низ стратегијата на фирмата, со цел истата да биде успешна и да има силен развој. Но, силата и влијанието не се постигнува само со тоа