

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ СКОПЈЕ

ИНСТИТУТ ЗА СОЦИОЛОШКИ И ПОЛИТИЧКО-ПРАВНИ  
ИСТРАЖУВАЊА СКОПЈЕ

Д-р Трајко Мицески

УЛОГАТА НА ВРЕДНОСНИОТ СИСТЕМ НА МЕНАЏЕРИТЕ  
ВО ЕФЕКТУИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО  
ФИРМИТЕ

(ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА)

Ментор:

Проф. д-р Цветко Смилевски

Скопје, 2003 година

## Членови на комисијата

Проф. д-р Цветко Смилевски  
Универзитет „Св. Климент Охридски“  
Факултет за учители-Битола

Проф. д-р Јорде Јакимовски  
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“  
Институт за социолошки и политичко-  
правни истражувања Скопје

Проф. д-р Љупчо Печијарески  
Универзитет „Св. Климент Охридски“  
Економски факултет-Прилеп

Проф. д-р Тодор Кралев  
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“  
Машински факултет- Скопје

Доц. д-р Констатин Петковски  
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“  
Институт за социолошки и политичко-  
правни истражувања Скопје

Научна област:

МЕНАЏМЕНТ

# Содржина

Апстракт 1

I. Вовед 4

*1. Методологија на истражување 8*

1.1. Оправданост, предмет и цели на истражувањето 8

1.1.1. Оправданост 8

1.1.2. Предмет на истражувањето 8

1.1.3. Цели на истражувањето 10

1.2. Хипотетичка рамка 12

1.3. Методи на истражување 15

## **ПРВ ДЕЛ**

### Вредносен систем на менаџериите

*Вредносни и вредносен систем 20*

1. Општ осврт кон вредносниот систем 20

2. Влијанието на културата врз развојот на вредносниот систем на менаџерот-лидерот 21

3. Некои погледи на културата во некои стопански развиени земји 22

3.1. Германската култура и нејзиното лидерство во организациите 23

3.2. Француската култура и нејзиното лидерство во организациите 24

3.3. Американската култура и нејзиниот стопански успех 25

3.4. Јапонската култура и нејзиниот стопански успех 28

4. Кус осврт кон религиите и нивното влијание врз културата 31

5. Европската култура погледната од аспект на развојот на лидерските идеи 32

5.1. Симплифициран осврт врз придонесот на старогрчките филозофи за градење на вредносниот систем на лидерот 32

5.2. Христијанскиот придонес кон цивилизацијата 34

6. Неко поизразени учители за вредностите 37

6.1. Нашите учител на етички вредности 37

6.2. Погледите на Шопенхауер и Ниче за градењето на вредносниот систем на човекот 40

6.3. Макијавелистичките стратегии во менаџментот и нивната улога во градењето на вредносниот систем на лидерот 42

6.4. Роберт Грин за модернизацијата на Макијавелизмот 44

6.5. Хобсовите погледи за владеењето со луѓето 45

7. Општи погледи за вредносниот систем на менаџерите односно лидерите 46

7.1. Краток осврт врз вредносниот систем од окружувањето односно општите вредности 47

7.2. Краток осврт врз вредносниот систем (културата на работењето) во организацијата (претпријатието) 57

7.3. Вредносниот систем кој го поседувала личноста пред да постане менаџер, влијателен фактор за градење на вредносниот систем на менаџер-лидер 61

# **ВТОР ДЕЛ**

## *Ефектуирање на вработениите*

1. Општ осврт кон ефектуирањето 63
2. Ставови, т.е реакции за ефектуирање на вработените 64
3. Раководењето како фактор за ефектуирање на вработените 64
4. Краток приод кон разбирањето на луѓето 65
  - 4.1. Перцепција 66
  - 4.2. Развојот на личноста и нивното влијание во фирмата 67
  - 4.3. Можности за однесувањето на луѓето 68
5. Стресот и управувањето со него, како фактор на ефектуирањето 72
6. Ефектуирањето на вработените од интеракционен аспект: поединец-група-организација 72
  - 6.1. Општ осврт на групата како фактор за ефикасно ефектуирање 73
  - 6.2. Карактеристики на групата 73
  - 6.3. Видови групни интеракции 74
  - 6.4. Водачот и членовите (следбениците) во групата 76
  - 6.4. Начини на влијание за покорување на групните ставови 76
7. Комуникацијата како фактор за водењето и ефектуирањето на вработените 78
  - 7.1. Општ осврт кон комуникацијата во фирмата 78
  - 7.2. Заблуди (стапици) во текот на комуникацијата 79
  - 7.3. Основните карактеристики на доброто комуницирање 80
  - 7.4. Некои техники при комуникацијата 83
8. Авторитетот на менаџерот-лидер како основен фактор на водењето 84
  - 8.1. Формален авторитет на личноста, менаџерот 84
  - 8.2. Фактички авторитет на личноста, менаџерот 85
  - 8.3. Знаењето како авторитет 86
  - 8.4. Авторитетот од аспект на прифатеност или неприфатеност на личноста 86
9. Менаџерите и нивните лидерски стилови како фактор на ефектуирање на вработените 87
10. Правилното користењето на моќта од страна на менаџерот за ефектуирање на вработените 90
11. Мотивирањето како фактор за ефектуирање на вработените 92
  - 11.1. Општ осврт 92
  - 11.2. Мотивација 93
  - 11.3. Задоволството во работењето 94
  - 11.4. Приврзаноста кон работењето и фирмата 94
  - 11.5. Краток осврт кон теорите за мотивацијата 97
12. Осврт кон мотивацијата и унапредувањето на квалитетот во работењето, според истражувачките сознанија 100
  - 12.1. Компоненти на внатрешната (душевната) мотивација 101
    - 12.1.1. Однесувањето на раководството како пример за вработените 101
    - 12.1.2. Информираноста 102
    - 12.1.3. Меѓучовечките односи во фирмата 102
    - 12.1.4. Вклученоста и активност на личностите (вработените) 103
    - 12.1.5. Прифаќањето на мислењата и предлозите на личноста во одлучувањето 103
13. Конфликтни состојби и правилен пристап кон нив 104
14. Одлучувањето како фактор за ефектуирање на вработените 108
15. Синтетизиран осврт кон ефектуирањето на вработените 112

# ТРЕТ ДЕЛ

## Емпириски истражувања

### *Емпириски истражувања за вредносниот систем на менаџериите*

1. Општ осврт кон емпириското истражување 113
2. Резултати и коментар од направеното истражување 116
  - 2.1. Концепции на раководење кои ги применуваат менаџерите 116
  - 2.2. Вредности (карактеристики) се застапени во работните средини 122
  - 2.3. Вредности ги поседуваат и применуваат менаџери во раководењето 128
  - 2.4. Вредности кои ги претпочитаат испитаниците кај менаџерите 133
  - 2.5. Кус осврт кон истражувачките резултати, каков менаџер имаат и претпочитаат вработените, според истражувањата од 2000 година 135
3. Истражувачки резултати за градење кариера менаџер 140
4. Истражувачки резултати за извршување на функцијата планирање 141
5. Истражувачки резултати за извршување на функцијата организирање 143
6. Истражувачки резултати за меѓусебното групирање на луѓето 138
7. Синтетизирани сознанија за вредносниот систем на менаџерите, според емпириските истражувања 144

### *Емпириски истражувања за ефектуирањето на вработениите 148*

1. Општ осврт 148
2. Улогата на вредносниот систем на менаџерите во ефектуирањето на вработените 148
3. Истражувачки резултати за мотивираноста на вработените 149
  - 3.1. Синтетизирани резултати од истражувањето за мотивираноста 154
4. Истражувачки резултати за демократичноста во фирмата 155
  - 4.1. Синтетизирани резултати за демократичноста во фирмата 157
5. Истражувачки резултати за информираноста во фирмата 158
  - 3.1. Синтетизирани резултати за информираноста во фирмата 160
6. Истражувачки резултати за начинот на решавање на проблемите и конфликтите во фирмата 161
  - 6.1. Синтетизирани резултати за начинот на решавање на проблемите и конфликтите во фирмата 163
7. Истражувачки резултати за меѓучовечките односи во фирмата 164
  - 7.1. Синтетизирани резултати за меѓучовечките односи во фирмата 168
8. Истражувачки резултати за задоволството на вработените во фирмата и клиентите (купувачите односно корисниците на услуга) 169
  - 7.1. Синтетизирани резултати за задоволството на вработените во фирмата и клиентите (купувачите односно корисниците на услуга) 171
9. Синтетизиран осврт врз ефектуирањето на вработените, според сумарно извршените истражувања 172
10. Критички осврт за состојбите со улогата на вредносниот систем на менаџерите во ефектуирањето на вработените 175
11. Синтетизирани размисли и погледи за улогата на вредносниот систем на менаџерите во ефектуирањето на вработените 176

*Проверка на поставената хипотеза, во согласност со корелациската зависност и утврдениот коефициент на корелација 178*

1. Корелациска зависност помеѓу вредносниот систем на менаџерите и ефектуирањето на вработените 178
2. Утврдување на коефициентот на корелација помеѓу вредносниот систем на менаџерите и ефектуирањето на вработените 179
  - 2.1. Корелативитет меѓу исказите на испитаните менаџери и испитаните вработени за вредносниот систем на менаџерите 180
3. Проверка на поставената хипотеза, преку графички приказ на корелацијата и утврдување на коефициент на корелација, помеѓу вредносниот систем на менаџерите и ефектуирањето на вработените 183
  - 3.1. Метода на најмали квадрати за пресметување на корелацијата и утврдување на коефициент на корелација, помеѓу вредносниот систем на менаџерите и ефектуирањето на вработените 184
  - 3.2. Метод по криволиниска корелација за пресметување на зависноста и утврдување на коефициент на корелација, меѓу вредносниот систем на менаџерите и ефектуирањето на вработените 188
  - 3.3. Повторна проверка на корелациската зависност меѓу вредносниот систем на менаџерите со користење на искривени вредности и лошото ефектуирање на вработените 190
4. Корелациони анализи и утврдување на коефициентите на корелација помеѓу вредносниот систем на менаџерите и ефектуирањето по вработените по фирмите 193

## **ЧЕТВРТ ДЕЛ**

### *Синтеза, верификација и имплементација на истражувачките сознанија*

#### *Синтетички сознанија 197*

1. Синтетички сознанија согласно извршените истражувања за улогата на вредносниот систем во ефектуирањето на вработените 197

#### *Верификација на истражувачките резултати 199*

#### *Градењето на вредносниот систем на менаџерот 199*

1. Љубовта кон професијата - камен темелник во градењето на вредносниот систем на лидерот 199
2. Патот кон градење на вредносниот систем на менаџерот-лидер 200
  - 2.1. Погрешен пат на менаџерот-лидер 201
  - 2.2. Вистински пат на менаџерот-лидер 202
3. Вредности со кои треба да располага менаџерот-лидерот 204
  - 3.1. Морални особини (свесност; високоразвиена социјална свест и социјално чувство; духовна издигнатост; смисла за економија; одлучност; предприемништво; чувство на одговорност) 206
  - 3.2. Интелектуални способности (методичност во мислењето и работата; објективност; реалност и практичен смисол) 209
  - 3.3. Знаење и искуство (општо образование; стручно образование, техничка прагматичност и искуство) 210
  - 3.4. Хумана (човечна) способност 212
  - 3.5. Концепциска способност 213
  - 3.6. Комуникациска способност 215
  - 3.7. Способност за привлекување на внимание кај вработените 216

- 3.8. Способност за создавање доверба и почит 217
- 3.9. Способност за правилно расудување и проценување на 219
- 3.10. Физичка способност (телесно и духовно здравје) 219
- 3.11. Способност за поседување и пренесување на вистинските вредности 222
- 3.12. Поседување на одлучност и храброст 222
- 4. Осознавањето како фактор за градење на системот на вредности на менаџерот-лидер 223
- 4.1. Приод кон себе спознавањето 223
- 4.2. Цохари прозорецот за осознавање самиот себе 224
- 5. Улогата на менаџерите во правилното извршување на менаџментот 228
- 6. Активности на менаџерите со изгреден вредносен систем со вистински вредности 230
  - 6.1. Менаџерите-лидери мислат 230
  - 6.2. Менаџерите вршат функции 230
  - 6.3. Менаџерите извршуваат („играат“) одделни улоги 234
  - 6.4. Менаџерите постојано учат односно се издигнуваат 238
- 7. Потребни способности за менаџерите по соодветните менаџмент нивоа, како основна компонента на нивниот вредностен систем 239
 

*Имплементација на истражувачкиите сознанија преку спроведување на обука на вработените за градење на вредносниот систем со вистински вредности и ефикасно ефектуирање 242*

  - 1. Влијателни фактори за промена на организационата култура 242
  - 2. Развивање на наповолна работна атмосфера во фирмата 244
  - 3. Развивање на обука за градење на вредносниот систем со вистински вредности и ефикасно ефектуирање на вработените 244
    - 3.1. Подготвеност на поединецот за доградување на својот вредносен систем со вистински вредности 245
    - 3.2. Непристрасно себе осознавање 245
    - 3.3. Развивање чувство за почит и доверба 246
    - 3.4. Развивање заедничка визија 247
    - 3.5. Развивање добра комуникација 248
    - 3.6. Поттикнување на креативност кај вработените 249
    - 3.7. Демократска клима 250
    - 3.8. Тимско работење 251
    - 3.9. Системско размислување 251
    - 3.10. Правилно одлучување 252
- 4. Истражувачки резултати за спроведување на обука 253
- 5. *Начини на имплементација на истражувачкиите сознанија за улогата на вредносниот систем во ефектуирањена човечките ресурси (вработените) во организацијата 255*

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА 257

ЛИТЕРАТУРА 269

Прилози 275

## Ајсѝракѝ

Менаџерите-лидери се клучните луѓе, главни фактори, иницијатори, креатори и одговорни за целосната деловна политика во организацијата. Затоа тие треба да се одликуваат со *ѝосебни квалитѝеѝи кои ќе им овозможат да бидат идеализирани* од луѓето. Нивниот пример на однесување е она што ги прави успешни во раководењето на организацијата.

Својата способност за раководење тие треба да ја градат преку: љубовта кон професијата и луѓето, широкото знаење и умењето, преку задоволство и мотивираност да ги ефектуираат вработените во остварувањето на зацртаните цели на организацијата.

Раководењето, како основна функција на менаџерот-лидерот е од особена важност во менаџмент филозофијата, бидејќи тоа претставува способност да се влијае на другите луѓе за нивно совесно ангажирање во остварувањето на целите на организацијата. Тоа обично ги означува основните активности и функции на лидерот што се важни за одржување на организацијата, нејзиното функционирање, унапредување на квалитетот и ефикасно работење.

Лидерот, како лице коешто го спроведува раководењето, има посебна функција и улога во организацијата, што му овозможува поголемо влијание врз останатите членови. *За да влијае врз другитѝе, самиот ѝој ѝтреба да ѝокаже однесување какво шѝто очекува од соработницитѝе*, добро да го разбира човечкитѝо однесување, да знае правилно да комуникацира, моѝивира и води.

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

---

**Клучни зборови:** менаџер, лидер, менаџмент, вредносен систем, квалитети, лидерство, стил на раководење, цел, мотивација, разбирање на луѓето, комуникација, водење, организација.



## *Abstract*

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.

Management, as a basic function carried out by manager-leader, is of a special importance for management philosophy, because it denotes a capacity to influence other people to do their best in realization of the goals of the company. It usually includes the basic activities and functions of the leader, which are important for functioning, quality improvement and efficient work of the organization.

The leader as a person who performs the management has a special function and role in the organization, which allows him a greater influence on the other employees. To have an influence on the others, the leader himself must behave in the same manner he expects from his subordinates.

The role of the leader is to work with people through his cooperation in order to achieve the goals of the organization. For that aim, he has to understand the human behavior and to be capable of communication, in order to motivate and lead other people.

The function of management consists of the capability to influence the behavior of individuals and groups on their work. Each leader must be aware of the influence he has over others.

Due to the important role of 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 present a complex of values which enable a successful realization of the principles of management-philosophy. In this paper, some aspects of these characteristics will be presented.

---

**Key words:** manager, leader, management, value system, leaderships, qualities, style of leading, aim, motivation, understanding, communication, leading, organization.

## ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Способноста за успешно водење на другите е еден од основните фактори на успешниот менаџмент. Водењето, всушност, означува остварување влијание врз група луѓе, нивно насочување и координирање. Таквата улога најуспешно може да се спроведе, доколку менаџерот се одликува со изграден систем со вистински вредности, меѓу кои се: оспособеност за практикување на својата професија, знаење, умевање, разумност, свесност, мудрост, смиреност, трпеливост, одмереност во однесувањето со луѓето, работливост, трудољубивост, чесност, отвореност, искреност, реалност, одговорност, решителност и храброст. Впрочем тоа го покажа и истражувањето спроведено со над 500 испитаници, кои сметаат дека во над 95 % случаи менаџерот треба да се одликува со примена на вистински вредности, а во под 5% со искривени вредности.

Врз основа на научните согледувања и емпириските истражувања за улогата на вредносниот систем на менаџерот-лидер за ефектуирање на човечките ресурси од овој труд можат да се извлечат повеќе заклучни согледувања, меѓу кои се и следниве:

1. Во современото живеење и стопанисување се наметнува потребата менаџерот да биде и лидер во фирмата, кој ќе се одликува со изграден вредностен систем со вистински вредности (квалитети) и кој знае и умеа правилно да ги води вработените, ефикасно да ги ефектуира во извршувањето на поставените цели на фирмата.

2. Врз градењето на вредносниот систем на менаџерот-лидер со вистински вредности (квалитети) влијаат повеќе фактори, меѓу кои поистакнати се: општествената клима, културата во животната и работната средина, волјата за надоградување со знаења и следење на достигнувањата од развиениот свет, односно и широкоприфатените норми во земјата и општеството.

3. Културата ги изразува општите сознанија што претходат и следат, но и целината на интелектуални, духовни, етички и материјални вредности на елементите кои што ја карактеризираат определена цивилизација. Притоа, многу е јасно дека различните земји се разликуваат со одделни специфики во своите култури, што влијаат врз лидерството.

4. Основна карактеристика на лидерството во Германија е решителноста и ефикасноста, што произлегуваат од самите менаџерите, кои пак се избираат според: *способноста, знаењето, работењето и професионалноста*.

Управниот одбор е колективен орган каде се преферира тимското работење, но се почитува мислењето на секој член на Управниот одбор, без особено влијание на неговиот претседател.

За поефикасно извршување на работите се применува принципот на континуирано оспособување на менаџерите, кадрите и вработените во текот на целиот работен век.

5. Француските менаџери се одликуваат со *компетентност, способност, знаење и комуникативност*. Тие често избегнуваат директни конфронтации, а со тоа и непродуктивни конфликти. *Најмногу од сè ценат работата, залагањето и деловността. За нив работата преиспитува интелектуален предизвик* и таа мора добро да се познава. Во работните средини владее дисциплина, односно самодисциплина, бидејќи се применуваат исти принципи за сите вработени.

*Образованието, стручноста и професионализмот* особено се ценат во фирмите. Раководните (менаџерските) тимови се составени од специјалисти од одделни области со соодветни лидери.

Одлуките во фирмите најчесто се носат на врвот, каде што стои претседател на Управниот одбор, кој истовремено е генерален директор.

6. Менаџерите во американските фирми, покрај другото, се одликуваат со: *мудрост*, што се заснова врз реалните вредности, *храброст* за издржливост во сопствените верувања, *умереност* во однесувањето, *справедливост* во извршувањето на обврските, изразена *совестност* и сл. бидејќи тие знаат дека лажната совест може опасно да влијае на животот. Исто така тие поседуваат сенс за *убедителност*, што произлегува од нивната оспособеност, знаење,

однос и човечност. Тие се доста разговорливи, директни, достапни, имулсивни и индивидуално ориентирани.

Денешните тенденции на лидерството во САД се насочени кон тимското работење и формирањето меѓуфункционални тимови, потпирајќи се на индивидуализмот, т.е. респектот и почитта на индивидуата, нејзината способност, стручност, знаење, ангажираност и делотворност.

7. Во јапонските фирми особено е застапен професионализмот во работењето, што главно се стекнува преку искуството, обуката и учењето. Примерноста на водачите и нивната грижа за развојот на човечките ресурси овозможуваат развивање на добра деловна комуникациска култура во фирмите. Тоа произлегува, пред сè, од вниманието што се посветува на: работната атмосфера, меѓучовечките односи, отворената комуникација, групното дејствување, соработката, почитта и довербата меѓу подредените и менаџерите, лојалноста, хармонијата, свеста дека само со работење се оди напред, изразената желба за остварување на целите на компанијата и постигнување што подобар успех, доброволното учествување во разни активности во интерес на фирмата, активност на круговите за квалитет и тн.

Општоприфатени карактеристики на овие лидери се:

- сериозноста, работливоста, доследноста, приврзаноста кон фирмата, респектирањето на искуството, знаењето и возраста;
- развиеното чувство за *соработка*, *хармонија* и добри *меѓучовечки* односи;
- работното искуство*, а особено поминато во соочување со проблемите;
- чувството на *самодисциплинираност*;
- чувство за меѓусебно *разбирање* и равивање добри меѓусебни односи;
- чувството на *пайернализам* и тн.

8. Европската култура, меѓу другото, е симбиоза на грчките културни придобивки на *разумот* и *умереноста*; *христијанската* етика на *љубов*, *сочувство*, *почит* и *несебичност*; и Ничеевите погледи за *волјата* и *моќта*.

Христијанството како фундамент на своето учење ја истакнува *љубовта*, што е и основа за развивање-вистински вредности. Основни вредности, што се преферираат притоа се: *мудроста*, *разумноста*, *совесноста*, *силата* (*силеноста*), *знаењето*, *моралноста*, *реалноста*, *човекољубивоста*, *искреноста*, *скромноста* (*негорделивоста*), *ирреливноста*, *смиреноста*, *почитноста*, *делотворноста* и *ценењето* за сè она што е добро и корисно за

човековиот род, за сегашните и идни генерации кои не би биле комплетни, доколку не се поддржани од воздржаноста и избегнувањето на неправдата, нереалните постапки, измамите, лукавството, користољубието, злобата, зависта, омразата, клевети, и други лоши особини.

Старогрчките филозофи со својот претставник Платон, како основни одлики на вредносниот систем на човекот, т.е. лидерот ги истакнуваат: *мудроста, разумноста, храброста, праведноста и љубовноста, како и знаењето, умереноста, љубовноста, прагматичноста (дејствувањето) и убедителноста*. Всушност, старогрчките филозофи, врз логичен и научен метод ја развиваат својата наука за градење на вредносниот систем на лидерите главно преку разумот и умереноста, при што на *разумот* се гледа како на централен и владејачки фактор.

Ниче ги оспорува принципи што ги преферираат старогрчките и христијанските погледи, па тој смета дека водачите треба да се одликуваат со *моќност, самоотврдност, цврстина, гордост, агресивност, и сл.*

Макијавели своите стратегии за успешно раководење, пак, ги заснова врз манипулативно-принудните принципи. Тој смета дека вредносниот систем на лидерите треба да се одликува со: *лукавство, лицемерство, измама, ирејазливост, ллумење, маневрирање, вештина, нечувствителност, разумност (нечистота), недоверба, нејочитување, дволичност, влевање на сила, неизвесност, нејредливост, вознемирување, омаловажување, нервирање, неинформираност, итактичност, збуненост и невнимателност*.

Хобс, пак се залага за тоталитаристичко владеење, каде лидерот има апсолутно право да одлучува за сè, бидејќи луѓето меѓу себе се волци и не треба да се остават сами да одлучуваат. Основните карактеристики на вредносниот систем на лидерот, според неговите погледи, би биле: *самоотврднување, самоубеденост, нечувствителност, сила, несвесна храброст, грубост, нејријатност и доминантност*.

9. Успехот на организацијата непосредно е поврзан со способноста на менаџерот. Способноста се гледа во можноста успешно да се решаваат многубројните проблеми што секојдневно се јавуваат од различните сфери на функционирањето на фирмата. Менаџерот мора да го прави тоа, бидејќи во истовреме, секаде и секогаш, тој е првиот човек на фирмата, па од формална

природа, тој е првата алка на својот менаџерски тим. Од него зависи основното моделирање на меѓусебните односи во претпријатието, зашто тој е примател, собирач, обработувач и дистрибутер на input-output информациите на фирмата, Тој исто така е иницијатор и дизајнер на промените и основен мотиватор на вработените, водач, одлучувач и вршител на голем број други активности, поврзани со работењето на фирмата.

Неговата способност за професијата менаџер-лидер дотолку ќе биде поголема, доколку тој својот вредностен систем го заснова на адекватна осознаеност, оспособеност, особини, однесување, ориентација, т.е. остварување, совладување на промените и одлучување (оценување) и одговорност, т.е. самоодговорност.

Во ова време на транзициски промени нашите емпириски истражувања покажаа дека кај голем број менаџери отсуствува одговорноста, обѕирноста кон вработените, знаењето, способноста и сл. Кај некои од нив на преден доаѓаат: личниот интерес, лукавството, страста што побрзо и по секоја цена да се стигне до целта, стремежот да се „уништи“ конкуренцијата и сл. Впрочем, има појава на непочитување на етичките принципи и вредностите на квалитет. Па, така, често деловната култура не се заснова врз чесноста, почитувањето на моралниот интегритет на личноста, отвореноста, одговорноста, реалноста, довербата и сл., туку тие вредности се заменуваат со себичната желба по секоја цена да се оствари сопствениот интерес, било преку материјална корист или стекнување привилегии, „углед“ и други подобности.

Современото живеење и стопанисување, денес бара прифаќање на *вредностите*, како што се: *индивидуализмот*, *должноста*, *реалноста*, *вистинитоста*, *утилитаризмот*, *демократијата*, *прагматизмот*, *конкуренцијата* и *одговорноста*.

15. Емпириските истражувања од 2000 до 2002 година, во согласност со искажувањата на испитаните вработени во македонските фирми, покажаа дека во над 72 % случаи менаџерите применуваат *концепции на раководење* во кои преовладуваат, неповолни (искривени) вредности, како што се: моќ, сила, манипулации, лукавства, непредвидливост, егоизам, заплашување, неизвесност, вознемирување и сл. Додека, пак, во многу малку случаи, т.е. под 28 % се применуваат концепциите на раководење во кои се преферираат *вистинските (позитивни) вредности*, како што се: разумноста, умереноста, моралноста

љубовта, сочувството, совесноста, примерноста, дисциплината, угледноста, професионализмот, мудроста, самодисциплината, соработката, реалноста, должноста, демократичноста, и сл. Испитаните менаџери од истите средини сметаат дека во над 96 % случаи се применуваат концепции на раководење во кои преовладуваат вистински вредности, а само во над 4 % случаи се применуваат концепциите со искривени вредности.

11. Исто така, од направената анализа, во согласност со емпириските истражувања за *застапениите вредности* во работната средина, јасно се гледа дека во овие средини вработените сметаат оти во над 74 % од случаите се застапени искривените вредности, како што се: лукавоста, скриените игри и интриги, желбата по секоја цена да се стигне до функција или богатство, поделбата меѓу вработените, недоволната информираност, дволичноста, интересот, агресивноста, нетрпеливоста и непочитувањето, полтронството и неценењето на вистинските вредности. Па, така, вистинските вредности, меѓу кои се: индивидуализмот, должноста, реалноста, вистинитоста, утилитаризмот, демократијата, прагматизмот, конкуренцијата и одговорноста, многу малку се застапени (под 26 % од случаите), така што постануваат маргинализирани во средините. Но, не само овие вредности, ами многу малку се застапени и некои други вредности, како: разумноста, отвореноста, информираноста, меѓусебната соработка, почитта, довербата, работливоста и знаењето. Додека, пак, сликата од аспект на искажувањето на испитаните менаџери е сосема поинаква, бидејќи тие сметаат дека од сите што доминираат во фирмите 81% припаѓаат на вистинските вредности, а само 19 % на искривените вредности.

12. Анализата, пак, на вредносниот систем на менаџерите, од аспект на испитаните вработени, покажува дека повеќе денешни менаџери, во своето раководење, својот вредностен систем го засниваат најмногу на искривените вредности (74%), а само 26 % на вистинските вредности. Оттаму општ е заклучокот дека поголемиот број вработени не се задоволни од начинот на раководење на нивните директори. Но, тоа во никој случај не значи и не извршување на работните задачи.

Од друга страна, истражуваните менаџери сметаат дека од сите нивни поседувани вредности 97 % отпаѓаат на вистинските вредности, а само 3 % на искривените вредности.

13. Сфајќајќи дека основниот фактор за креирање работна клима и културна атмосфера во фирмата е менаџерот, се изврши анализа за тоа кои вредности ги поседуваат испитанците, да ги поседува еден менаџер. Добиените резултати од емпириските истражувања покажуваат дека испитаниците бараат менаџерите, во своето раководење, да применуваат, и тоа во над 95%, вистински вредности, а спод 5 % искривени вредности.

Како најпосакувани вредности што треба менаџерот-лидер да ги поседува се преферираат: организациските способности, принципиелноста, стручноста, создавањето добри меѓучовечки односи, ценењето на способноста, чесноста, разумноста, одговорноста, човечноста, соработливоста, визионерските способности, авторитетот, дисциплинираноста и самодисциплината, интересот за напредок, тимското работење, објективноста, креативноста, пријатниот однос, отворената комуникација, енергичноста, учењето, реалноста, совесноста, трудољубивоста, културниот однос, моралноста, оптимизмот, искуството, широкогледоста и тн.

Испитаниците оправдуваат (до 5 % од вкупните вредности) менаџерот понекогаш условно да применува и искривени вредности, меѓу кои најзастапени би биле: моќта што му ја дава функцијата, вештото манипулирање, критизерскиот однос, себичноста, лукавоста, снаодливоста, агресивноста, подмитувањето, непредвидливата строгост, пресијата итн.

Слични (скоро исти) беа и одговорите на испитаните менаџери за тоа какви вредности тие треба да применуваат во своето раководење, само што тие сметаат дека во 97 % треба да применуваат вистински вредности, а само со 3 %, искривени вредности.

14. Улогата на менаџерој-лидер се состои во ефикасно ефектуирање на вработениите. Затоа, тој мора да посветува особено внимание на своето раководење, бидејќи раководењето е многу комплицирана и сложена активност што бара широко познавање на карактеристиките луѓето, односно разбирање на нивното однесување во фирмата; разбирање на нивната различност, познавање на начелата (принципите) на правилната комуникација, мотивација, демократичност, справувањето со конфликтните состојби, подигнувањето на задоволството кај вработените и деловните партнери и воопшто познавањето на личноста, како индивидуа.



15. Прифаќањето на различноста, односно *почитувањето на индивидуалноста* е многу важен и основен фактор за успешно работење, креативна реализација и творечка активност. Доколку се почитува индивидуалноста и реално се цени нејзината способност, односно се применуваат исти принципи и критериуми кон сите, тогаш во претпријатието ќе владеат добри меѓучовечки односи, вистинска деловна култура на однесување и добра работна атмосфера.

16. *Меѓучовечките односи* се еден од основните фактори за создавање на креативна основа за работа и постигнување успех на фирмата. Иако тие произлегуваат од вработените сепак, основниот фактор за воспоставување добри меѓучовечки односи е топ менаџерот на фирмата и неговиот раководен тим.

17. Исто така, и *мотивацијата* е еден од важните фактори за ефикасно ефектуирање на вработените. Затоа треба да се обрне посебно внимание и треба да се знае кој корпус на мотиватори најмногу ќе влијаат врз мотивацијата на вработените. Иако мотиваторите се многубројни, т.е. самата мотивација е комплексна, сепак таа треба да се разгледува како внатрешен и надворешен импулс.

Внатрешната мотивација е долгорочна и таа дејствува врз духот на човекот, т.е. предизвикува внатрешно задоволство или незадоволство. Таа главно произлегува од воодушевувањето (идеализирањето), задоволството и побудите (поттикнувањата) на самиот човек во зависност од неговите чувства и разум. Поважни елементи (компоненти или поттикнувачи) на внатрешната мотивација се: однесувањето на менаџерот, информираноста на вработените за работната атмосфера, т.е. меѓучовечките односи, вклученоста на вработените во активностите на фирмата преку прифаќање на нивните мислења и предлози) и чувството дека се припаѓа на фирмата. Сите други мотиватори (како што е, на пример, добиената плата, надоместоци и сл.) со која човекот ги задоволува лични потреби, потребите на семејството за храна, облека, живеалиште и тн., претставуваат надворешни поттикнувачи (надворешна мотивација).

18. Како основни фактори за ефикасно ефектуирање на вработените се јавуваат и демократичноста, комуникацијата, правилното справување со конфликтните состојби, задоволството од работењето на вработените и задоволството на купувачите од купените производи и сл. Демократичноста се манифестира преку слободното изразување, мислење, давање предлози,

нечувствување пресија во работењето и сл. така што вработениот станува покреативен, поинвентивен и поделотворен. Комуникацијата се изразува преку меѓусебниот отворен, пријателски и колегијален разговор. Решавањето на конфликтите состојби е најуспешно доколку притоа не се предизвикаат негативни консеквенци за фирмата.

19. Емпириските истражувања, во согласност со општите сознанија за улогата на вредносниот систем на менаџерите во ефектуирањето на вработените, покажаа дека испитаните вработени најчесто слабо се ефектуирани или во процент околу 27 %. Впрочем, нивното ефектуирање по поодделни групи прашања се движеше вака: мотивација 25 %, демократичност 30 %, информираност 24%, решавање на конфликти 26 %, развивање меѓучовечки односи 25 % и задоволство на вработените и купувачите 34 %. Во некои од истражуваните фирми просечното ефектуирање беше пониско од општото, а во некои многу повисоко, достигнувајќи процент и до 84 %.

20. За да може правилно да раководи со фирмата менаџерот треба постојано и внимателно да го преиспитува својот сопствен стил на раководење, а притоа да ги има предвид, мислењата и реакциите на вработените и непристрасно да го оценува своето однесување. Тој мора постојано да се грижи за изграденоста на својот вредностен систем со вистински вредности, зашто токму вредносниот систем на менаџерот има пресудно влијание за ефектуирањето на вработените.

21. Корелациската анализа, направена врз основа на податоците од емпириските истражувања, покажа дека изграденоста на вредносниот систем на менаџериите со соодветни вредности е во тесна врска со ефектуирањето на човечките ресурси (вработените) во фирмата, така што утврдениот коефициент на корелација изнесуваше над 0,95, покажувајќи јака корелациска врска.

Исто така, корелациската анализа покажа дека колку повеќе менаџерите во своето раководење применуваат вистински вредности, толку повеќе ефектуирањето на вработените е поголеми, и обратно.

22. Доколку менаџерот сака да биде вистински лидер, тогаш тој ќе мора да одговори на критериумите што ги бараат вработените. Во основа вработените бараат тој да се одликува со изграден систем на вистински вредности, во кој ќе превладува неговиот личен пример.

знаењето и мултимедијалната умешност. Не постои друг пат за успех, освен патот на работата, разумноста, совесноста, реалноста, должноста, објективноста и примената на низа други вистински вредности, што постојат, но треба да дојдат до израз.

23. За градење на својот вредностен систем со вистински вредности менаџерот треба да го избере вистинскиот пат по кој ќе оди со учење, работа, знаење, способност, храброст, умевање, почитување на етичките норми и без илузии, манипулации, лукавство, лаги, егоизам, затвореност и сл.

24. Успехот на менаџерот се цени преку неговата *професионалност*, личен *авторитет*, правилното користење на моќта од функцијата, морална зрелост и голем број други вистински вредности, т.е. квалитети, изразени преку: моралните особини, интелектуалните способности, знаењето, искуството, човечноста, разумноста, комуникативноста, способноста за создавање доверба и почит, способноста за правилно расудување, физичката способност, способноста за поседување и преферирање вистински вредности, како и неговата решителност и храброст.

25. Менаџментот, како збир на активности преку кои се вршат определени функции со цел на ефикасен начин да се обезбедат, распоредат и мобилизираат човечките потенцијали и физичките ресурси, за да се постигне некоја цел треба најнапред да ја дефинира улогата на менаџерот-лидер. Затоа, менаџерот треба постојано да мисли (да се осознава, предвидува, планира, се преиспитува, се подготвува, и сл.) и правилно да ги извршува менаџмент функциите во фирмата (како планирање, организирање, водење, координирање, контролирање, мотивирање и одлучување) односно, реално да ги врши многубројните улоги (како лидер, менаџер, координатор, модератор, информатор, супервизор и одлучувач) и постојано да учи, односно да се издигнува (професионално, стручно и духовно).

26. На вработените тој треба да им овозможи, да ја разберат практичната страна на менаџментот, што укажува дека *успехот на работата се должи на ефикасноста и ефективноста извршување на задачите, меѓусебноста разбирање и користењето на заедничкиот напор во остварувањето на поставените цели.*

Секој фирма треба да го заслужи своето работно место според неговите способности, знаења и вештини. Тоа ќе се постигне само ако постојано се

вложува во образованието, усовршувањето и оспособувањето самостојно да се преземаат обврските. *Обукаџа* на вработените, во таа смисла, е едно од најсилните оружја во борбата за поголем успех.

27. Како основни парадигми што би се примениле во обуката за развивање на менаџмент филозофијата која што се потпира врз изграден вредностен систем на менаџерот-лидер, во фирмата, би биле: покажувањето подготвеност на поединецот за градење на својот вредностен систем со вистински вредности, непристрасно себе осознавање, развивање чувство на почит и доверба, развивање чувство за заедничка визија, воспоставување добра комуникација, поттикнување на креативноста кај вработените, развивање демократска клима, тимско работење, системско размислување и правилно одлучување.

28. Состојба на вработеноста во фирмите кај нас, во овој период, обезбедува можности за имплементирање на овие истражувачки согледувања. Поточно, улогата на вредносниот систем на менаџерот за ефикасно ефектуирање на вработените, може да дојде до израз преку личен пример, но и со поддршка на вработените во работните средини при изведувањето на соодветните обуки.

29. На крајот се нагласува еден општ заклучок: за да се биде успешен менаџер денес неопходно е да се биде и вистински лидер. Лидерството подразбира водење на другите и нивно помагање при ефикасно ефектуирање на вредностите.

Таквата своја улога менаџерот-лидер ја стекнува преку сопствениот пример, т.е. своето знаење, способноста и умењето на пример, тој (користи исти принципи за сите вработени, добро го организира работењето, дава јасни упатства прилагодени за оние на кои што се наменети, користи конструктивен критички приод, покажува интерес за социјалната положба на вработените, итн.).

30. Лидерот пред сè мора да ги познава луѓето, да има разбирање за нивното однесување во фирмата, да ги познава принципите и правилата на деловната комуникација, да информира, мотивира и привлекува внимание со својот изграден вредностен систем со вистински вредности, бидејќи раководењето, како една од основните функции на менаџментот, претставува

способност да се влијае или да се убедат другите да придонесуваат за најзадоволително остварување на целите на фирмата.

Добриот лидер раководи од три позиции: *на чело* на групата-укажувајќи на вистинскиот пат, *во средината*-охрабрувајќи го мнозинството; и *во заднината*-собирајќи ги останатите вработени. Правилното водење на вработените поттикнува на: активност, соработка, помагање, меѓусебно почитување, меѓусебна доверба, унапредување на квалитетот во работењето, подигнување на моралот и обезбедување висока продуктивност, ефикасност и профитабилност во работењето