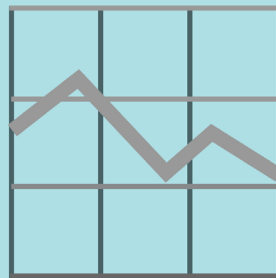


**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” - ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2019
YEARBOOK
2019**



ГОДИНА 11

VOLUME XVIII

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

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2019**

**YEARBOOK
2019**

ГОДИНА 11

VOLUME XVIII

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



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

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

Издавачки совет Editorial board

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

Редакциски одбор Editorial staff

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

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

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

Јазично уредување Language editor

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

Техничко уредување Technical editor

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

Редакција и администрација Address of editorial office

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



СОДРЖИНА
CONTENT

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

**„ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАџЕРСКОТО ДЕЛЕГИРАЊЕ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА УСПЕШНИ
БИЗНИС ПРАКТИКИ ВО ТРГОВИЈАТА И СЕРВИСИРАЊЕТО НА АВТОМОБИЛИ“**

Ацо Новески¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
a.noveski@yahoo.com

Проф. Трајко Мицески²

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Менаџментот како активен процес, претставува пристап во работниот процес како во бизнис заедницата, така и во општествената сфера.

Сè уште кај многу личности преовладува мислењето на традиционалниот пристап, дека менаџирање во организациите се однесува само на раководната структура која располага со статус и моќ добиена од позицијата на работното место.

Но, денес, во современиот бизнис свет, се истакнува дека тоа е процес во којшто се вклучени сите вработени во организацијата, нејзината организациската култура и дејствуваат во секојдневните активности на истата. Затоа, менаџментот може да се дефинира како активност за извршување на работните процеси со вклученост на сите вработени.

Синергијата во заедничкото работење доведува до постигнување квалитетни резултати. Квалитетните резултати, пак, се согледуваат преку создавање систем од вредности кои имаат практична примена и создаваат позитивни практики.

Само преку заедништво и учество на сите единки и групи во организацијата, менаџерскиот процес е успешен, успешно се развиваат индивидуални капацитети, преку формалното и неформалното учење се стекнува знаење, креативност и успешност, се создава квалитетно организациско однесување и се подигнува имиџот на организацијата.

Клучни зборови: менаџмент, менаџери, делегирање, продажба, синергија.

**"THE INFLUENCE OF MANAGERIAL DELEGATION IN THE CREATION OF SUCCESSFUL BUSINESS
PRACTICES IN TRADE AND CAR SERVICING"**

Aco Noveski¹

¹ Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip
a.noveski@yahoo.com

Prof. Trajko Miceski²

² Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

Management as an active process represents an approach in the working process both in the business community and in the social sphere.

Still many personalities dominate the view of the traditional approach, that management in organizations refers only to the management structure that has the status and power gained from the position of the workplace.

But today, in the modern business world, it is emphasized that this is a process that involves all the employees in the organization, its organizational culture and act in the everyday activities of the organization. Therefore, management can be defined as an activity to carry out work processes involving all employees.

Synergy in the joint work leads to achieving quality results. Quality results, however, are perceived through the creation of a system of values that have practical application and create positive practices.

Only through the unity and participation of all individuals and groups in the organization, the management process is successful, individual capacities are successfully developed, through formal and informal learning knowledge, creativity and success are acquired, quality organizational behavior is created and the image of the organization is raised.

Key words: management, managers, delegation, sales, synergy.

Вовед

Менаџментот е универзална активност, која 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 облиците и методите на менаџментот што постојано го усложнува процесот на управување, а посебно проблемот на координирање во тоа управување.

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.

Менаџментот 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.

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

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

Додека, *лидер е личност кој 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 тоа дека 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, ги води и мотивира вработените, ги координира активностите и

напорите и го следи извршувањето на работите, односно врши контрола и истовремено претставува пример за способен човек со високо изграден вредносен систем.

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.

Поимирање на менаџментот и современи видови на менаџирање

Терминот менаџмент претставува процес и има значење да раководи, управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки да се задоволуваат потреби¹.

Новите теоретски практични сознанија поимот менаџмент го објаснуваат како синоним на: процес, институција, хиерархија, како и раководство.

Индивидуата која го врши процесот на менаџирање претставува личност која²:

- Создава и реализира резултати;
- Практикува соработка со другите вработени;
- Се залага на индивидуално и колективно ниво;
- Помага во променливи и сложени работни услови.

Денес, во обидот да се дефинира менаџментот како процес, се согледува комплексноста и сложеноста во големиот број дефиниции на менаџментот. Некои автори во тие дефиниции ги внесуваат и менаџерските функции, па така, професорот Тодор Кралев³ смета дека менаџментот претставува комплекс на функции во еден организациски систем во кој има дефинирање на целите, определување на насоки за достигнување на целите и смерници кон остварување на тие цели.

Исто така, професорот Кралев го дефинира менаџментот како збир на планирање, организирање, мотивирање, раководење, контролирање и извршување на планираните цели со помош на сите вработени и другите ресурси во организацијата⁴.

Авторот Питер Дракер, има друга теорија за поимот менаџмент, па вели дека тоа е една целина со подредени одделни делови, а авторите Стонер и Фримен менаџментот го согледуваат како активност на дизајнирање, организирање и контролирање на работните активности во организација⁵.

Според авторот Еган, се создава еден сложен циклус од менаџерски задачи⁶:

- Планирање на цели и работни задачи;
- Создавање организациски планови и програми;
- Видоизменување на програмите заради поедноставнување на процесот;
- Давање и добивање на повратна информација [feedback];
- Надградување на работните програми, доколку се почувствува потреба за тоа.

Треба да се констатира фактот дека ефикасни и ефективни менаџери значат индивидуи со компетенции како што се знаењето изградени способности и формирани индивидуални ставови кои се карактеристика на одредено организациско однесување.

Многу често се поставува прашање како да се создадат најдобри менаџери и кои карактеристики треба ги поседуваат⁷:

- Треба да ги разбираат вработените;

¹ Петковски, К. & Алексова, М. (2004). Водeње на динамично училиште, Биро за развој на образованието, Скопје, стр. 79.

² Петковски, К. & Алексова, М. (2004). Водeње на динамично училиште, Биро за развој на образованието, Скопје, стр. 84.

³ Кралев, Т. (1996). Основи на менаџмент, Скопје: ЦИМ, стр. 4.

⁴ Шуклев, Б. (2004). Менаџмент, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, стр. 15.

⁵ Петковски, К. & Јанкуловска, П. (2006). Деловно комуницирање - уметност во комуницирањето, ИРИС-Р, Струга, стр. 4.

⁶ Петковски, К. (1999). Менаџмент во училиште, Просветен работник, Скопје, стр. 4.

⁷ Bobinski, D. (2004). Three keys to finding good managers, Retrieved from: <http://www.management-issues.com/opinion/1491/three-keys-to-finding-good-managers>.

- Треба да поставуваат и флексибилни граници за акција;
- Активно да слушаат и повеќенасочно да комуницираат.

Денес, во современото работење секој менаџер треба да поседува и лидерски способности кои упатуваат на добро познавање на самиот себеси и другите околу него.

Работни активности на менаџерите

Менаџментот, како универзален концепт кој опфаќа: функции, активности, професионализација, *знаење* и *умеење*, се доверува на извршување на посебно оспособени лица кои се нарекуваат *менаџери (директори, раководители)* или *менаџери-лидери* или само *лидери*.

Менаџерот е личност кој е одговорен за остварување (реализирање) на организациските цели, со користење (извршување) на функциите на менаџментот.

Искусствено 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.

Иако е тешко со неколку зборови да се опише активноста на менаџерите, сепак ќе се осврнеме на следниве пристапи⁸:

- а) *Менаџерите мислат* (размислуваат, се осознаваат самите себе, предвидуваат, планираат, се преиспитуваат, се подготвуваат, и сл.);
- б) *Менаџерите вршат функции* во организацијата;
- в) *Менаџерите играат улоги*;
- г) *менаџерите постојано учат, односно се издигнуваат.*

Менаџерите мислат

На секое место и пред секоја активност, менаџерот *мисли*. Тој мора да мисли за себе (да се осознава), да мисли за работењето во организацијата, односно остварувањето на учинокот, да мисли и да ги разбира луѓето (вработените) и да мисли за општеството.

Правилно да се извршува професијата менаџер најнапред треба да се имаат чисти погледи и истата да се извршува *со љубов, знаење и умеење*.

Менаџерот мора да мисли, предвидува, планира, да ги осмислува активностите, постапките и сл. Предвидувањата, т.е. плановите, мораат да се засноваат на длабоки размислувања. Зашто, неправилно предвидената, т.е. испланираната цел ќе предизвика лоши резултати, лоши последици или катастрофи.

Менаџерите вршат функции

Обавувајќи ја својата работа, менаџерите вршаат одредени функции кои се својствени на менаџментот. Заговарач на овај пристап е францускиот менаџер и автор на принципите на менаџментот Henri Fayol (1841-1925)⁹.

Придонесот на Фојал во менаџментот е многу голем. Тој речиси прв функциите на менаџментот ги поделил на пет елементи¹⁰:

- 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;

⁸ Мицески Т. (2009). Менаџмент, УГД Економски факултет-Штип, стр. 9.

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

¹⁰ Проф. д-р Филип Шуковик, „Психологија организација“, Привредни преглед, Београд, 1989 год., стр. 40.

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.

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, раководење (водење), мотивирање, координирање, контролирање и одлучување. Заради поцелосна прегледност, сметаме дека, ваквиот функционален пристап е најпогоден во проучувањето.

Менаџерите извршуваат („играат“) улоги

Менаџерот има основна улога во организацијата. Прифаќајќи го мислењето дека „улогата“ е збир на однесувања кои се очекуваат од личноста на одредена положба, ќе истакнеме дека самата положба на менаџерот му дава можност, а истовремено и го обврзува тој да игра повеќе улоги. Согласно направените истражувања, Минтзберг¹¹ истакнува дека работата на менаџерите им овозможува да играат десет улоги и тоа: *фигура, водач, врска, редар, сејач, претставник, претприемач, помирител, распоредувач на ресурсите и преговарач*, кои улоги можат да се подредат во три главни категории: /1/ интерперсонални, /2/ информативни, и /3/ улоги на одлучување.

Ние сметаме дека денес менаџерот треба да извршува повеќе улоги групирани во седум групни улоги и тоа: *лидер, менаџер, координатор, модератор, информатор, супервизор и одлучувач*. А како посебни улоги во тие групни улоги би биле: водач, инспиратор, мотиватор, ментор, воситувач, визионер, планер, дизајнер, организатор, мисионер, наредбодавач, создател на односи, посредник, претставник, иницијатор, креатор, комуникатор, обликувач, другар, примач на информации, селектор на информации, давател на информации, поштар (пренесувач) на информации, надгледувач, контролор, превентивец-укажувач, претприемач, овладувач со промените, алокатор на ресурсите и преговарач.

Менаџерите постојано учат, односно се издигнуваат

Менаџерот е постојан ученик. Тој постојано учи, собира знаење и се издигнува: професионално (од областа на менаџментот), стручно (од областа на дејноста на претпријатието) и духовно (од областа на филозофијата, етиката, културата, веронауката и сл.). Од особено значење е моралното издигнување на менаџерот. Моралното издигнување го прави човекот да живее во согласност со моралните прописи, т.е. со својот живот и работата да создава за себе најголема дозволена корист, а во исто време никому друг да не му наштети; правилен и чесен во неговите постапки; храбар, полн со вера, надеж и љубов во својата професија; подготвен секогаш да сочувствува со другите, да им помогне, да им укаже на вистинските патишта, да се грижи за доброто на сите.

Современиот менаџер постојано посетува: семинари, советувања, менаџмент курсеви и различни други организирани предавања од областа на менаџментот и пошироко. Тој постојано се надградува, оспособува, обучува, во група или поединечно.

Современиот менаџер постојано е во тек со остварувањата и достигнувањата од областа на менаџментот и за областите на дејноста на неговата фирма.

¹¹ Henri Mintzberg: The nature of managerial work, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, p. 56.

Менаџерските нивоа на делување

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 се извршуваат главно исти функции, одговорноста на менаџерот расте со порастот на нивото на менаџментот.

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

1. *Оперативни* (технички) менаџери, обично се нарекуваат: *менаџери од првата линија*, во кои припаѓаат: надгледувачи, 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 нивни 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 организациони 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 согласност со деловната политика која ја утврдуваат членовите на управниот одбор а која, од своја страна, ја бираат (изгласуваат) акционерите во организацијата.

Секое од овие нивоа има поинаква улога во управувањето со големите организации.

Аспекти на менаџерско делегирање на авторитет и овластување за донесување на одлуки

Менаџерското делегирање е способност која е потребно да се применува кај секој менаџер. Според авторот Ernest E. Dale, делегирањето е еден од фундаменталните принципи во менаџментот од кој зависи ефективното и ефикасно организациско работење¹².

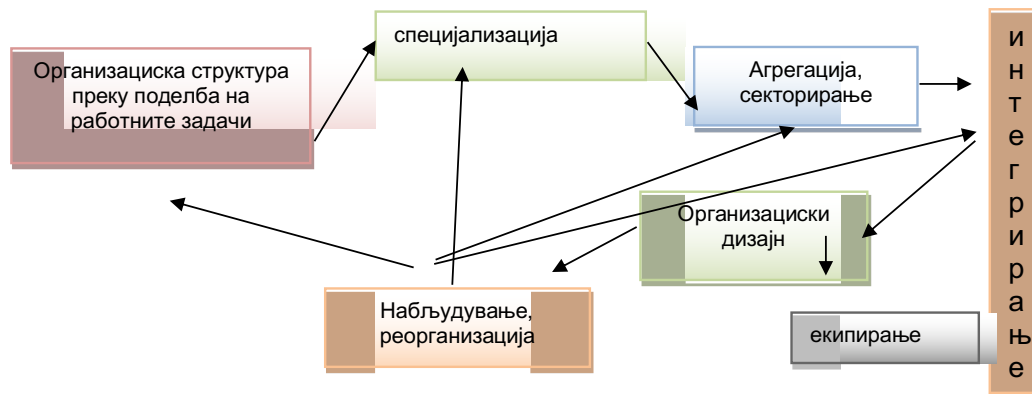
Всушност, добро менаџирање подразбира добро проценување и употребување на потенцијалот со кој располагаат вработените. Според тој потенцијал, според индивидуалната стручност и професионалност, се делегираат работни задачи и одговорности во нивоното извршување.

¹² Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 16.

Поделбата на работата

Во секоја организација има дефинирани организациски цели кои се исполнуваат со извршување на одредени активности кои ја создаваат организациската шема или организациската мрежа.

За квалитетно извршување на тие работни активности или работни задачи потребно е добро да се испланира и да се организира за организацијата да постигне едно оптимално ниво на функционалност. Потребно е организирана поделба на работните задачи на индивидуално и групно ниво, потоа нивна меѓусебна координација во која е вклучена и менаџерската власт и одговорност. Се гради организациска структура.



Слика 1: Организациска структура преку поделба на работните задачи

Figure 1: Organizational structure through the division of tasks

Заедничкото работење во организацијата потребно е да се групира и подели на сектори, одделенија, департменти, организациски единици. Тоа неопходно делење на работниот процес понатаму подлежи на координација на поделените работни задачи. Сите организациски единици имаат различни работни активности кои ја сочинуваат целината на процесот. Од квантитетот на работните активности зависи опфатот на менаџментот или организацискиот дизајн, колку подредени ќе менаџира еден претпоставен.

Распонот на одговорноста и спроведувањето на донесените одлуки и авторитетот

Понекогаш работниот процес е составен од работни активности за кои има строго поставени стандарди, правила и прописи, а во некои ситуации поставените организациски цели се сосема доволна смерница во извршувањето на работните задачи, подредените имаат голема слобода во нивното извршување, голема одговорност, а тоа пак поттикнува на иновативност и креативност.

Во првите ситуации станува збор за рутински работни задачи кои се повторуваат во работењето. А овие, вториве ситуации, се тогаш кога е потребна поголема самостојност во процесот на извршување. Ова е работна длабочина која го претставува *степенот на детерминираност*¹³.

¹³ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 186.

Во други ситуации, работниот процес е составен од различни работни активности кои се застапени во помал или поголем обем, има помалку или повеќе работни повторувања. Тоа го истакнува степенот на разновидност.



Слика 2: Работна одговорност детерминирана од групирање на работните задачи
Figure 2: Work responsibilities determined by grouping work tasks

Процесот на одлучување е механизам со кој се регулира функционирањето на организацијата.

Секаде, во сите сегменти на организацијата се донесуваат одлуки, кои понатаму се спроведуваат во организацијата. За тоа е потребно да се изгради авторитет, како индивидуален така и организациски, потребно е знаење и кредибилитет и потребно е во континуитет да се градат соодветни компетенции.

Авторитетот е право да се одлучува, да се спроведуваат акции, да се делегираат задолженија и комплементарност во евалуацијата на решенијата.

Под *кредибилитет* се подразбира мерење на знаењето со кое се располага, взаемна доверба, почитување и доследно однесување. Во кредибилитетот се испреплетени когнитивната и афективната димензија.

Компетентност е ниво и структура на стручно знаење, вештина со која се воспоставува логичка меѓузависност и иновативна храброст. Се вклопува во когнитивната димензија на кредибилитетот.

Степенот на делегирање на авторитет и одговорност при одлучувањето

Делегирањето е потребно да се практикува затоа што овозможува индивидуата да чувствува потреба од перманентно лично усовршување за да може да извршува дел од делегираните активности.

Степенот на делегирани задачи ја зголемува личната одговорност, но го зголемува и стравот од личен неуспех. Затоа процесот на делегирање ја поттикнува употребата на тимската работа. Колку делегираните работни задачи се покомплексни и посложени, толку е попрактикувано тимското работење.

Преку делегирањето се зголемува одговорноста, индивидуата на која ѝ се делегира одредена активност, чувствува голема поврзаност со организацијата, чувствува работно задоволство што претставува дел од севкупниот работен процес и има голема мотивираност во извршувањето на задачите.

Донесување одлука претставува процес во кој се решава одреден проблем или се избира најдобрата од неколкуте дадени алтернативи.

Одлучувачкиот процес кој е испреплетен во целокупниот работен процес, му го наложува правото на вработениот да донесува конкретни одлуки, кои во одредени моменти се и неопходни.

Дистрибуирање на делегираниот авторитетот до оперативните работници

Одлучувањето претставува процес и избор помеѓу повеќе алтернативи. Доколку постојат услови во кои се искажуваат различни мислења и ставови, тогаш можноста за донесување добра одлука е поголема.

Многу често поставувано прашање е: Врз основа на што се донесува одлуката? Така, Питер Дракер вели: Раководителите кои донесуваат ефективни одлуки знаат дека тие не се донесуваат едногласно. Тие се резултат на жестоки дискусии и конфликти на ставови и мислења. Тие претставуваат резултат на дијалогот¹⁴.

Успешното управување е условено од донесувањето на добри одлуки, кои ефикасно ќе бидат спроведувани. Целосната успешност на управувањето во овој дел не може да биде остварено доколку се донесат добри одлуки, но истите неуспешно се имплементираат.

При примената на демократски стил на управување, постои голема веројатност за донесување одлуки кои се добри за целокупната организација. Но, во процесот на нивно спроведување може да настанат проблеми заради карактеристиките на кадрите и вработените во зависност како гледаат во тоа демократското управување.

Практиката покажува дека тоталитарното менаџирање овозможува брзо и комплетно спроведување на одлуките, но квалитетот на нивните одлуки е далеку од она што значи добро. Адигес вели: „Обично тоталитарните системи донесуваат лоши одлуки“¹⁵. Тоа доаѓа оттаму, бидејќи, имплементирањето на одлуките се остварува преку забрана на слободата на печатот, расправиите и дискусиите.

Според овој автор, доброто управување значи потреба од демократски стил на менаџирање при донесувањето на одлуките, додека спроведувањето ја наметнува потребата од тоталитарен стил. Можноста за развивање на овие два типа на менаџерски стилови да бидат вградени во една личност создава реална состојба на ефикасно и ефективно управување¹⁶.

Доколку менаџерот има развиен демократски стил, неговите одлуки ќе бидат ефективни, но не и ефикасни. За разлика од нив, тоталитарниот стил овозможува само ефикасност, но не и ефективност. Успешното менаџирање значи истовремено достигнување на ефикасноста и ефективноста.

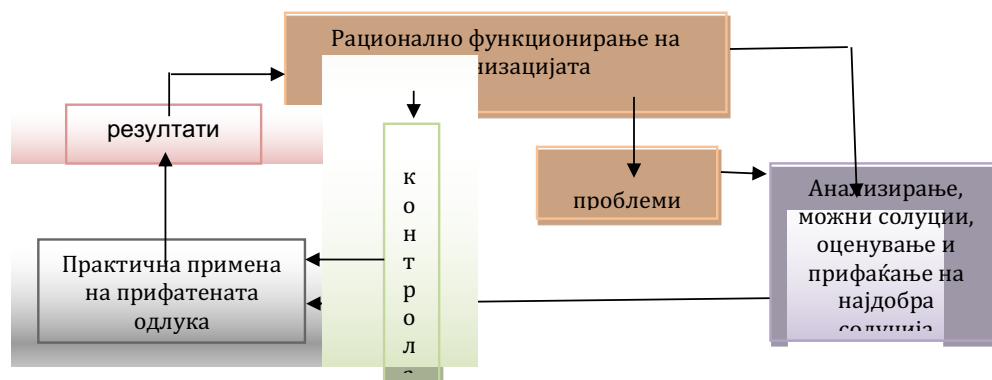
Ополномоштување, односно доделување на авторитет за донесување на одлуки

Процесот на донесување одлуки, односно, процесот на изнаоѓање решенија за одреден проблем, се динамични процеси. Работејќи, се создава производ, функционалноста обезбедува профит, организацијата е продуктивна и се достигнува едно оптимално ниво. Во оваа рационална функционалност се испреплетени проблемите кои се создаваат и за кои се потребни решенија во вид на одлуки.

¹⁴ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 285.

¹⁵ Адигес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 9.

¹⁶ Адигес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот жиеот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 10.



Слика 3: Рационално функционирање на организацијата

Figure 3: Rational functioning of the organization

Овој процес е во циклично повторување или реорганизирање доколку се донесе погрешна одлука на која треба да се изврши одредена корекција.

Оптимизирање на распонот (растојанието) на менаџирање со подредените

Во зависност од тоа кој учествува во процесот на одлучување, во зависност од тоа кој ја носи одлуката и каков е опсегот на истата за да се надминат пројавените девијации, таков ќе биде и распонот во процесот на менаџирање. Всушност, тоа зависи и од самиот вид на одлуката, од нејзините донесители.

Во моделот на Виктор Врум и Артур Јаго има пет нивоа на инволвираност на подредените¹⁷.

Всушност, во овој модел можаат да се издеференцираат три испреплетени димензии¹⁸:

- 1) *Менаџерски стил* – одлучувањето се движи од автократски стил до демократски стил на менаџирање;
- 2) *Дијагностицирање на состојбата* – поставување на неколку шрашања преку кои би се дијагностицирала моменталната состојба, но и иднината на организацијата;
- 3) *Поставени организациски правила, норми и законски прописи кои се однесуваат на процесот на одлучување.*

¹⁷ V. H. Vroom and Arthur G. Jago, *The new leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988).

¹⁸ Victor H. Vroom, *Leadership and Decision – Making Process*, *Organizational Dynamics* 28, no 4 (Spring 2000) p. 82 - 94.



Слика 4: Моделот на Врум - Јаго за оптимизирање и учество на подредените во процесот на одлучување

Figure 4: Vrum-Yugo model for optimizing and participating subordinates in the decision-making process

Постојат **одредени** фактори кои делуваат во зависност од ситуацијата:

- Колку е важно и неопходно да се донесе квалитетна одлука;
- Посветеност и лојалност;
- Групна поддршка на организациските цели.

Мудрите менаџери треба точно да претпостават колку подредените ќе ја почитуваат одредена одлука која е донесена без учество на другите подредени, колку ќе ѝ бидат посветени при нејзиното извршување. Затоа, во поголем број на организациски ситуации, менаџерите го практикуваат поголемото учество на вработените, делегирањето во наоѓање на решенија и носење одлуки за одреден организациски проблем.

Практикување на менаџерското делегирање за успешно работење

Индивидуалните способности, вештини и карактеристики на менаџерите како носители или учесници во донесување на одлуките се различни.

Од сето ова се констатира дека различни се начините на донесување одлуки, различни се доживувањата и пристапите кон создадените организациски проблеми за кои се носат одлуки. Различни се стилите во менаџерското одлучување. Но, целта на секој менаџер во процесот на делегирање и во процесот на одлучување е идентична – успешност, продуктивност и видливи резултати од извршените работни задачи.



Слика 5: Квалитетно менаџирање во организацијата
Figure 5: Quality management in the organization

Во директниот начин на раководење, менаџерот има поголема самостојност, помалку делегира одредени задолженија затоа што има доволно информации кои не ги споделува со другите подредени и самостојно одлучува. Се донесуваат брзи одлуки. Во аналитичкиот начин потребна е поголема рационалност, комплексност, потребно е повеќе време за разгледување на можни опции, информациите поврзани со проблемот за кој се носи одлука. Во вакви ситуации менаџерите делегираат работни задачи на другите вработени, имаат потреба да го слушнат и нивното мислење. Се носат рационални, објективни, заеднички одлуки, иако одговорноста, сепак, најголема е на раководителот. Концептуалниот начин е начин во кој се разгледуваат многу информации поврзани со проблемот, делегирањето е застапено на повисок степен, се бараат различни значења кога менаџерите и подредените се соочуваат со многу податоци. Одлуките се креативни во кои сите имаат одредена одговорност, и менаџерите и подредените. Однесувачкиот (уште насловен како бихевиористички) начин кој го применуваат менаџерите, претпочита видлива загриженост за однесувањето, се користат дебати, дискусии, се делегираат работни задачи. Менаџерите, иако се присутни со подредените, имаат улога на набљудувачи и насочувачи на работниот процес.

Покрај ова, менаџерите користејќи го овој начин, го поттикнуваат и личниот развој на подредените кои ги остваруваат организациските, но и индивидуалните цели, кои сепак се инкорпорираны во организациските.

Емпириско истражување

Успешноста при управувањето се темели на можноста за оценување и активирање на потенцијалот на вработените. Правилната поделба на задачите и делегирањето на одговорностите за нивно реализирање претставува клуч за ефикасно и ефективно работење на организацијата.

Заради осознавање на состојбите со влијанието на менаџерското делегирање во создавањето на успешни бизнис активности и со тоа и успешно работење на организациските субјекти е направено емпириско истражување.

Во истражувањето, како *генерална хипотеза* беше поставена во насока дека, *правилната распределба на работните задачи и делегирањето на одговорноста за нивната реализација е основа за создавање на успешни бизнис активности.*

Поединечни хипотези во истражувањето:

1) Правилниот менаџмент предизвикува поголемо мотивирање и ефектуирање на вработените;

3) Авторитет на менаџерот влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување на должности, давање овластување и одговорност;

2) Пренесувањето на дел од сопствените менаџерски овластувања (делегирање) на вистинските кадри доведува до поефикасно и поефективно извршување на активностите.

Во анализата е применета истражувачка постапка во која од *општите научни методи* се применети следниве:

Аналитичко-синтетички метод – како почетна и основна логичко-методолошка постапка со цел мисловно теоретско и практично раздвојување или концентрирање на предметот на истражување и неговите составни делови;

Компаративен метод – групирање и споредба на добиените одговори на истражуваните менаџери и вработени;

Статистички метод – статистички се обработени прибраните податоци, врз основа на што се извлечени соодветни заклучоци за истражуваната појава;

Метод на дескрипција – како постапка за опишување или прикажување на предметот на научното истражување со научно толкување и објаснување.

Истото беше спроведено во повеќе македонски претпријатија од областа на трговијата и сервисирањето на возила. Во примерокот се опфатени 31 менаџер и 93 вработени во следните градови: Тетово, Скопје и Охрид.

Истражувачкиот примерок е едноставен, пригоден и спроведен во организации кои беа достапни.

Резултати од истражувањето

Добиените резултати од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа се користеше χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција за да се утврди начинот на деловното однесување на менаџерите за продажба и делегираните личности и нивното влијание врз резултатите и перформансите.

Следува компаративна анализа и заклучни согледувања од обработката на податоците.

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата организација се практикува правилен менаџмент кој предизвикува поголемо мотивирање и ефектуирање на вработените?*

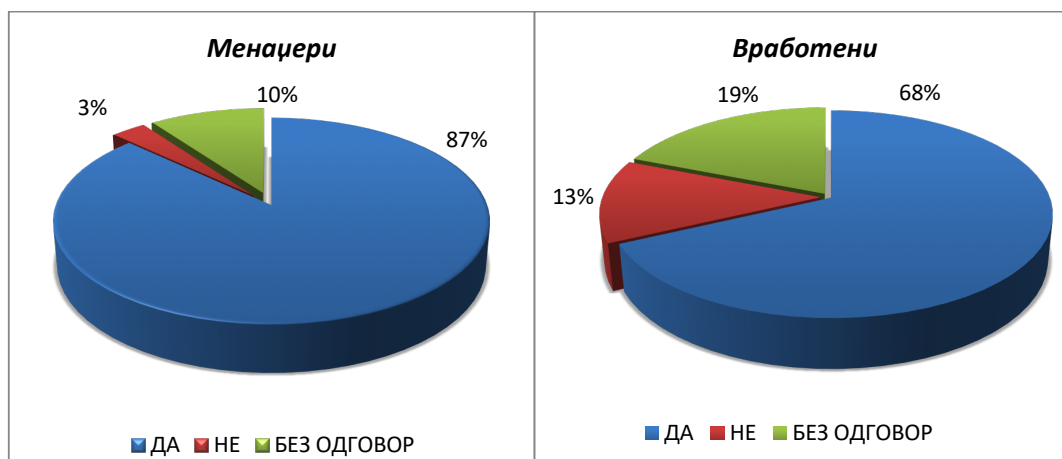
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените, но, со соодветен аспект.

Табела 1: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање
Table 1: View managers 'and employees' responses to the first question

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|---|-------------------|---------------------|-----|-----------|-------|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 1) Дали во организацијата се практикува правилен менаџмент кој предизвикува поголемо мотивирање и ефектуирање на вработените? | Да | 24 | 77 | 63 | 58 |
| | Не | 3 | 10 | 12 | 18 |
| | Без одговор | 4 | 13 | 18 | 24 |
| | Вкупно | 31 | 100 | 93 | 100 % |

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 11,452
C = 0,233

Следи графички приказ:



Слика 1: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање
Figure 1: View managers 'and employees' responses to the first question

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 11,452 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,233 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 8,230 што е поголема од табличната вредност на χ^2 -тестот. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,233 што значи покажува слаба поврзаност.

Од Табелата и од Графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и на вработените. Односно, 87 % од менаџерите сметат дека во нивната организација се користи правилен менаџмент, 3 % одговориле негативно, 10 % се без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 68 % со *да*, 13 % со *не* и 19 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената прва и генерална хипотеза.

Второто прашање гласеше: Дали авторитетот на Вашиот менаџер влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување на должности, давање овластување, привилегии и одговорност?

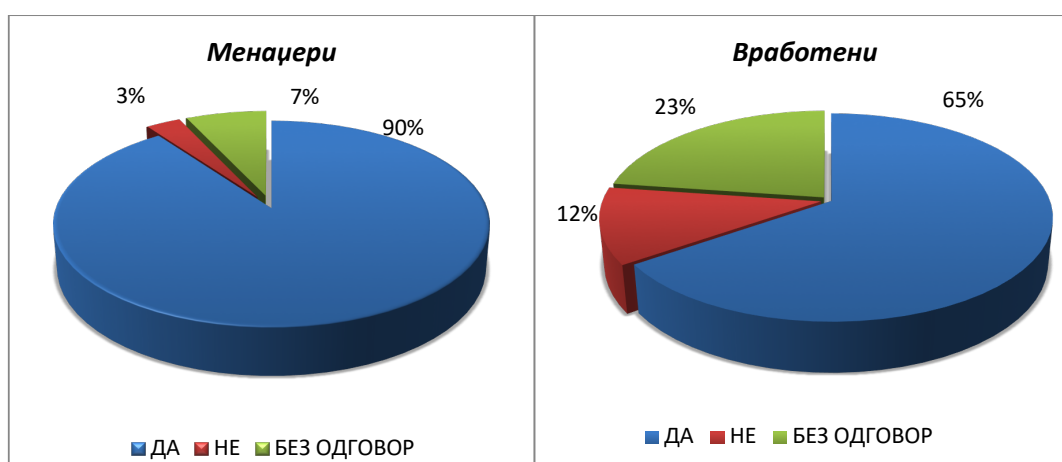
И ова прашање беше поставено соодветно и за менаџерите и за вработените

Табела 2: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање
Table 2: View managers 'and employees' responses to the second question

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|---|-------------------|---------------------|-----|-----------|-------|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 2) Дали авторитетот на менаџерот влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување овластување? | Да | 28 | 90 | 61 | 66 |
| | Не | 1 | 3 | 11 | 12 |
| | Без одговор | 2 | 7 | 21 | 23 |
| | Вкупно | 31 | 100 | 93 | 100 % |

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 17,799
C = 0,286

Следи графички приказ:



Слика 2: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање
Figure 2: View managers 'and employees' responses to the second question

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 17,799 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,286 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 8,230 што е поголема од табличната вредност на χ^2 -тестот. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,286 што значи покажува слаба поврзаност.

Од Табелата и од Графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и на вработените. Односно, 90 % од менаџерите сметат дека авторитетот на менаџерот влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување овластување, 3 % одговориле негативно, 6 % се без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 66 % со да, 12 % со не и 23 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета ни втората ни генералната хипотеза.

Третото прашање гласеше: Дали авторитетот на менаџерот влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување на должности, давање овластување и одговорност?

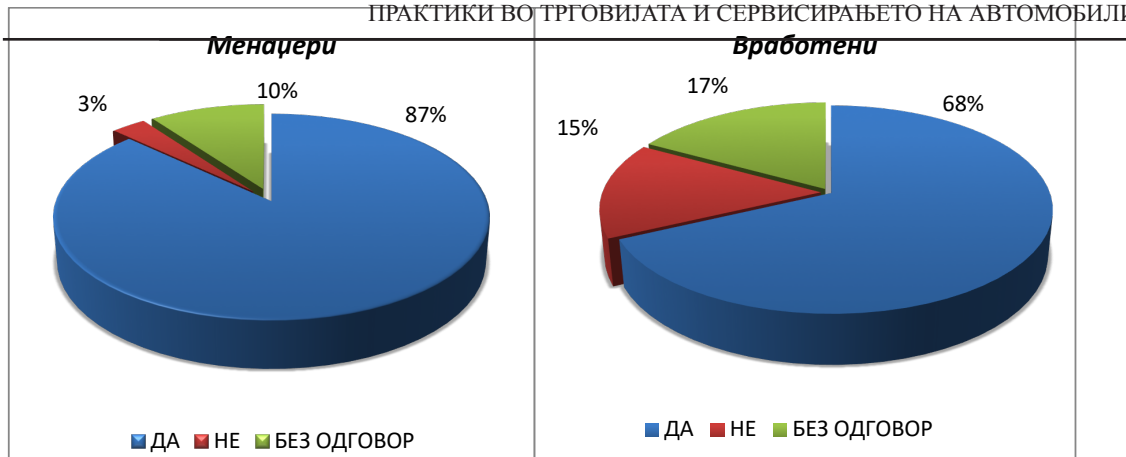
И ова прашање беше поставено соодветно и за менаџерите и за вработените

Табела 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање
Table 3: View managers 'and employees' responses to the third question

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|---|-------------------|---------------------|-----|-----------|-------|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 2) Дали авторитетот на менаџерот влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување овластување? | Да | 27 | 87 | 63 | 68 |
| | Не | 1 | 3 | 14 | 15 |
| | Без одговор | 3 | 10 | 16 | 17 |
| | Вкупно | 31 | 100 | 93 | 100 % |
| Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 12,180 C = 0,240 | | | | | |

Следи графички приказ:

ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАџЕРСКОТО ДЕЛЕГИРАЊЕ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА УСПЕШНИ БИЗНИС ПРАКТИКИ ВО ТРГОВИЈАТА И СЕРВИСИРАЊЕТО НА АВТОМОБИЛИ



Слика 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање
Figure 3: View managers 'and employees' responses to the third question

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 12,180 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,240 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 8,230 што е поголема од табличната вредност на X^2 -тестот. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,240 што значи покажува слаба поврзаност.

Од Табелата и од Графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и на вработените. Односно, 87 % од менаџерите сметат дека авторитетот на менаџерот влијае врз подобро прифаќање на неговите одлуки за доделување овластување, 3 % одговориле негативно, 6 % се без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 68 % со *да*, 15 % со *не* и 17 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета ни втората ни генералната хипотеза.

Кратки согледувања од емпириското истражување

Со самото обработување на емпириски податоци по пат на анализа, компарација и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на X^2 -тестот, се констатира дека *кај* сите одговори на прашањата, пресметаната вредност на X^2 -тестот беше поголема од неговата таблична вредност.

Впрочем, и поради тоа беше поставено ова истражување, со цел да се согледаат состојбите во испитуваните организации преку споредување на исказите на испитуваните менаџери и вработените.

Основниот заклучок на ова истражување, соодветствува со потребата од поставената теза на истражување, дека е потребно да се врши правилно делегирањето на

одговорностите на соодветни кадри со цел за остварување на поуспешни бизнис активности.

Преферирање на активности на правилно менаџерското делегирање и ополномоштување

Менаџерското делегирање на авторитет на поедини личности мора да се сфати како привилегија на углед, активност и одговорност при извршувањето на делегираните функции и улоги.

Самото делегирање на авторитет кај делегираната личност, треба да предизвика зголемување на личната одговорност, и зголемување на ангажираноста за остварување на целите.

Делегирањето на авторитет секогаш треба да припадне на вистинските личности, без пристрасности, а со реално вреднување.

Делегирањето мора да носи зголемување на одговорноста на индивидуата на која ѝ се делегира одредена активност, така што истата мора да чувствува голема приврзаност кон организацијата, да биде мотивирана и да знае да ги мотивира извршителите на задачите за постигнување успешни резултати.

Делегираните личности мораат да сфатат дека одлучувањето претставува процес и избор помеѓу повеќе алтернативи и прифаќање на најповолните алтернативи.

Треба да се знае дека, сепак, ефективни одлуки најдобро се носат преку анализи со позитивни конфликти дискусии и предлози.

Донесувањето на добри одлуки, кои ефикасно ќе бидат спроведувани, многу зависи од успешното менаџирање.

Практиката покажува дека при автократското управување најчесто се носат брзи одлуки и истите комплетно се спроведуваат, поради страв од негативни реперкусии, па затоа во понатамошниот период се забележува лош квалитет од реализирањето на таквите одлуки.

Сепак, во поголемите претпријатија, секој менаџер треба да знае дека најдобар начин е демократскиот стил на управување со примеси на автократски принципи на извршување, при послаба совесност на извршителите.

Доколку менаџерот има развиен демократски стил, неговите одлуки ќе бидат ефективни, но не и ефикасни. За разлика од нив, тоталитарниот стил овозможува само ефикасност, но не и ефективност¹⁹.

Успешното менаџирање значи истовремено достигнување на ефикасноста и ефективноста.

Процесот на донесување одлуки, односно, процесот на изнаоѓање решенија за одреден проблем, се динамични процеси и затоа треба да се има предвид и начинот, односно применуваниот стил на менаџирање.

Заклучок

Практикувањето на делегирањето овозможува пренесување на авторитет за менаџирање врз активностите и ресурсите, надлежности и одговорности.

Со самото делегирање на задачи и активности се зголемува личната одговорност, но со тоа се подигнува и чувството на одговорност од личен неуспех. Затоа, процесот на делегирање треба да претставува дел од тимската работа. Колку делегираните работни задачи се покомплексни и посложени, толку е појакото тимското работење.

¹⁹ Аджес, И. (1994). Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 11.

Преку делегирањето се зголемува одговорноста, индивидуата на која ѝ се делегира одредена активност, чувствува голема поврзаност со организацијата, чувствува работно задоволство, што претставува дел од севкупниот работен процес и има голема мотивираност во извршувањето на задачите.

Всушност, делегирањето е поврзано со донесување правилни одлуки за пренесување на авторитет на менаџирање на личноста.

Донесување на одлука претставува процес кој е испреплетен во целокупниот работен процес, му го наложува правото на вработениот да донесува конкретни одлуки, кои во одредени моменти се и неопходни.

Процесот на донесување правилни одлуки, односно, процесот за делегирање на овластувања и одговорности за изнаоѓање решенија во одредени ситуации и за одредени проблем, треба да се сфатат и како динамички процеси кои се насочени кон постигнување поуспешни резултати на работењето.

Литература:

- [1] Адигес, И. (1994). Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството, Скопје: ДЕТРА центар.
- [2] Bobinski, D. (2004). Three keys to finding good managers, Retrieved from: <http://www.management-issues.com/opinion/1491/three-keys-to-finding-good-managers>;
- [3] V. H. Vroom and Arthur G. Jago, The new leadership: Managing Participation in Organizations (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988);
- [4] Victor H. Vroom, Leadership and Decision – Making Process, Organizational Dynamics 28, no 4 (Spring 2000);
- [5] Кралев, Т. (1996). Основи на менаџмент, Скопје: ЦИМ;
- [6] Mintzberg, Henri: The nature of managerial work, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980;
- [7] Мицески, Т. (2009). Менаџмент, УГД Економски факултет - Штип;
- [8] Петковски, К. & Алексова, М. (2004). Водење на динамично училиште, Биро за развој на образованието, Скопје;
- [9] Петковски, К. & Јанкуловска, П. (2006). Деловно комуницирање - умешност во комуницирањето, ИРИС-Р, Струга;
- [10] Петковски, К. (1999). Менаџмент во училиштето, Просветен работник, Скопје;
- [11] Шуклев, Б. (2004). Менаџмент, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, стр. 15;
- [12] Шуковиќ, проф. д-р Филип, „Психологија организација“, Привредни преглед, Београд 1989 год.