

МОЌ И ОДГОВОРНОСТ НА МЕНАџЕРОТ И ЕФЕКТИВЕН И МОДЕРЕН МЕНАџЕР

Златко Јаковлев¹, Цане Котески²

¹ Факултет за туризам и бизнис логистика – Гевгелија, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
zlatko.jakovlev@ugd.edu.mk

² Факултет за туризам и бизнис логистика – Гевгелија, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
cane.koteski@ugd.edu.mk

Апстракт. Моќта е способност да се казнува или наградува. Тоа е исто како на деловен така и на личен план. Така на пример, ако едно лице може друго лице да повреди или да го направи среќно, тоа значи дека има моќ над него. Моќта е способност да се даде или да се задржи потребната соработка. Во тој контекст станува забор за менаџерот и неговата моќ. Денешните турбулентни услови кои се присутни на меѓународниот пазар од една страна бараат адекватно знаење од областа на менаџментот, но исто така од друга страна неопходно е да се одговори пред општествената заедница. Сето тоа е возможно доколку се поседуваат изградени етички норми кон неа. Бизнисот не треба да се сфати само како остварување на профит, туку тој има и свои одговорности кои се изразуваат преку задоволување на желбите, потребите и интересите на клиентите, како и кон општеството заради создавање на општествено добро. Работата на успешниот и модерен менаџер е да креира опкружување кое се однесува на остварување на личните цели и целите на претпријатието. Ефективниот и модерен менаџер треба да биде способен да инспирира, мотивира и да ја насочува работата на другите. Тој треба да создава кај нив ентузијазам за остварување на целите на претпријатието, а целите да бидат јасни за подредените. Исто така, успешниот и модерен менаџер треба да има техничка способност во областа на неговата активност.

Клучни зборови: менаџмент, успешност, авторитет, знаење, профит, деловно опкружување

Abstract. Power is the ability to punish or reward. It's the same on a business and personal level. So, for example, if one person can hurt another person or make them happy, it means that they have power over them. Power is the ability to give or retain necessary cooperation. In that context, it becomes oblivious to the manager and his power. Today's turbulent conditions present in the international market on the one hand require adequate knowledge in the field of management, but also on the other hand it is necessary to answer to the social community. All of this is possible if you have established ethical norms towards it. Business should not only be understood as making a profit, but it also has its own responsibilities that are expressed by satisfying the wants, needs and interests of customers, as well as to society for the creation of social good. The job of a successful and modern manager is to create an environment that is conducive to the achievement of personal and enterprise goals. An effective and modern manager should be able to inspire, motivate, and direct the work of others. It should create in them enthusiasm for achieving the goals of the enterprise, and the goals should be clear to subordinates. Also, a successful and modern manager should have technical ability in the field of his activity.

Key words: management, performance, authority, knowledge, profit, business environment

1. Вовед

Во перманентните контакти со луѓето е евидентно дека во односите помеѓу поединци постојат односи на доминација. Во разни видови човечки групи хиерархијата на моќта е редовна појава. Социјалната моќ во човековото општество, се базира на социјалната свест на луѓето која е на високо ниво и која еволутивно гледана е поврзана со деловната активност на човекот и која што не е само резултатот на биолошката, туку пред се на социјалната еволуција на човекот. Моќта е феномен за која сите се свесни за нејзиното постоење. Впрочем се работи за одредено влијание на поединци, групи или организации, врз други поединци, групи или организации. Како резултат на перманентното комуницирање станува збор за една состојба во која едните имаат моќ и ја користат, а другите ја немаат па затоа се принудени да се потчинуваат. Моќта е способност да се казнува или наградува. Тоа е исто како на деловен така и на личен план. Така на пример, ако едно лице може друго лице да повреди или да го направи среќно, тоа значи дека има моќ над него. Моќта е способност да се даде или да се задржи потребната соработка. Да се живее во цивилизирано општество и прилично независна средина значи да се потпира на други луѓе. Па според тоа, колку општеството е на повисок степен на

¹ проф. д-Златко Јаковлев, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика - Гевгелија

² проф. д-р Цане Котески, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика - Гевгелија

цивилизираност, толку побеспомошно се чувствуваат поединците. Во тој контекст Адизес истакнува дека „кој и да Ви треба за било која причина има моќ над Вас.

Денешниве турбулентни услови кои се присутни на меѓународниот пазар од една страна бараат адекватно знаење од областа на менаџментот, но исто така од друга страна неопходно е да се одговори пред општествената заедница. Сето тоа е возможно доколку се поседуваат изградени етички норми кон неа. Бизнисот не треба да се сфати само како остварување на профит, туку тој има и свои одговорности кои се изразуваат преку задоволување на желбите, потребите и интересите на клиентите, како и кон општеството заради создавање на општествено добро.

Работата на менаџерот е да креира опкружување кое се однесува на остварување на личните цели и целите на претпријатието. Познато е дека менаџерот треба да биде способен да инспирира, мотивира и да ја насочува работата на другите. Тој треба да создава кај нив ентузијазам за остварување на целите на претпријатието, а целите да бидат јасни за подредените. Исто така, успешниот менаџер треба да има техничка способност во областа на негово делување. Важен концепт за менаџерите е синергијата, бидејќи ја нагласува важноста од заедничката соработка на еден координиран начин. Успешниот и модерен менаџер треба да поседува такви квалитети и карактеристики кои ќе овозможат најголема ефикасност и ефективност во работењето.

1.1. Моќ на менаџерот во туризмот

Во перманентните контакти со луѓето е евидентно дека во односите помеѓу поединци постојат односи на доминација. Во разни видови човечки групи хиерархијата на моќта е редовна појава. Социјалната моќ во човековото општество, се базира на социјалната свест на луѓето која е на високо ниво и која еволутивно гледана е поврзана со деловната активност на човекот и која што не е само резултатот на биолошката, туку пред се на социјалната еволуција на човекот. Моќта е феномен за која сите се свесни за нејзиното постоење. Впрочем се работи за одредено влијание на поединци, групи или организации, врз други поединци, групи или организации. Како резултат на перманентното комуницирање станува збор за една состојба во која едните имаат моќ и ја користат, а другите ја немаат па затоа се принудени да се потчинуваат. Моќта е способност да се казнува или наградува. Тоа е исто како на деловен така и на личен план. Така на пример, ако едно лице може друго лице да повреди или да го направи среќно, тоа значи дека има моќ над него. Моќта е способност да се даде или да се задржи потребната соработка. Да се живее во цивилизирано општество и прилично независна средина значи да се потпира на други луѓе. Па според тоа, колку општеството е на повисок степен на цивилизираност, толку побеспомошно се чувствуваат поединците. Во тој контекст Адизес истакнува дека „кој и да Ви треба за било која причина има моќ над Вас. Тие се толку моќни колку и важноста што ја придобавате за она што Ви треба од нив.“³

Лидерството претставува процес на привлекување односно следење на другите или остварување на влијание над другите луѓе. Во овој поглед лидерството го разгледуваме од два аспекти и тоа: од аспект на поведување на другите луѓе и од аспект на водење на другите луѓе. Зборувајќи за аспектот на поведување на другите луѓе, мислиме на она водење на луѓето, кои го следат својот менаџер - лидер, заради неговата способност, знаење, умевање, честитост, реалност, отвореност, делотворност, како и ред други квалитети кои ги поседува тој и кој со сето тоа, придонесува за успешно работење на фирмата, за задоволството на вработените и преку квалитетните производи за задоволството на купувачите. Значи во овој аспект на лидерство, менаџерот - лидер се јавува како пример односно идеал на вработените. Тој ги води луѓето без никаква принуда туку преку своите квалитетни особини. Во ваквите случаи луѓето не чувствуваат никаков страв, туку чувствуваат срам т.е. се чувствуваат непријатно доколку погрешат или не ги извршат правилно своите задачи. Во такво претпријатие од доменот на туризмот постои меѓусебна љубов, почит, разбирање, работливост и големо познавање. Секој човек многу добро сам си се познава, си ги знае своите слабости, способности, можности и опасности. Секој човек е многу отворен, реален, честит, работлив. Ова водство (поведување) го нарекуваме водство со љубов. Сепак, свесни сме дека на овој степен на развој на свеста многу тешко е да се најде организација со вакво водство и со соодветен кадар кој е достоин за вакво работење. Затоа, во практиката водството е во симбиоза со моќта на лидерот. Во тој поглед, често лидерството се сфаќа како процес на остварување на влијанието над другите луѓе, со поседување на моќ, всушност тоа е нашиот втор аспект на лидерството.

³ Adizes, I., (1991), *Mastering Change: The power of Mutual Trust and Respect in Personal life, Family Life, Business and Society*, Adizes Institute Publications, Santa Monica, превод според Смилески, Ц., (1994), *Овладување со промените*, Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“ – Скопје, 118.

Одредени автори истакнуваат дека, два важни фактори влијаат на менаџерот колку тој ќе биде делотворен во улогата на лидер: видот и големината на моќта која таа личност ја поседува. На некој со многу мала моќ или овластување ќе му биде многу тешко да се здобие со почитување од личностите ако се однесува автократски. Самата употреба на зборовите „моќ или овластување”, ни кажува дека се работи за две работи.

Како што е претходно споменато моќ е *способност* една личност да влијае на други луѓе. Во организациите постојат повеќе видови на моќ. *Овластувањата* се право да се користи моќта - тие ја овозможуваат нејзината употреба. Моќта може да се стекне со тоа што имате власт над средствата кои на другите луѓе им се потребни или кои тие ги сакаат-пари, материјал, знаење и тн.-или што имате добри односи со другите луѓе. *Уценувачите* на пример, *имаат моќ* над своите жртви, но *не и власт* - тие имаат *право* да бидат уценувачи⁴.

Овластувањето на менаџерот да ја применува моќта, доаѓа од неговиот авторитет што го има во својата организација од доменот на туризмот. Значи, самиот авторитет на менаџерот во организацијата, неговата положба, функција и улога, му дава формално право да врши влијание врз подредените. Моќта е способност, сила на менаџерот - лидерот во туризмот да врши влијание на другите или да го наметнува своето влијание на другите. Ова не значи дека моќта и авторитетот мораат да се поклопуваат.

Суштината на моќта може да се сфати, доколку под тоа се подразбере способност односно (за нас поприфатливо е да кажеме) сила, на менаџерот - лидерот да влијае врз другите, да може да ја совладува нивната резистентност и да ги мобилизира во активност за постигнување на саканата цел. Во тој контекст, авторитетот дава право да се примени и моќ, при што и тој се оформува со легализација на моќта.

Иако во практиката се сретнуваат разни видови извори на моќ, сепак позначајни се: положба, овластување, средства, социјална (општествена) положба, информираност, наградување, принуда (казнување), стручност, знаење, личност и други.⁵

Често пати моќта на менаџерот се поистоветува со неговата положба. Но, тоа во целост не смее така да се сфати. *Положбата* која ја зазема менаџерот во организацијата, е еден извор на моќ. Покрај неа менаџерот може да ги користи и другите извори на моќ, кои погоре се спомнати. Соодветната положба на менаџерот во туризмот му дава соодветна моќ. Таа моќ значи, согласно положбата да се има власт да се направат одредени нешта, како што се одредување и организирање на работата на групата, вработените, одредување на планот на приходите и расходите, одлучување за патувања, состаноци, користење на годишен одмор, дополнителни работни активности и сл.

Моќта која произлегува од *овластувањето*, всушност тоа е онаа моќ која е поверена врз основа на овластување од соодветниот орган или менаџер од повисок ранг, да се изврши одредена задача, активност или слично.

Изворот на моќ која произлегува од *управувањето со средствата*, подразбира менаџерот да има право за контрола на средствата (машините, финансиите, набавките, пласманот на туристички услуги и слично) и луѓето кои ги користат тие средства. Всушност тука менаџерот во туризмот одлучува за користење на тие средства и има право и да го контролира нивното користење.

Моќта која произлегува од социјалната (општествената) положба на личноста во средината и се базира врз фактичкиот авторитет, познанството, пријателството или принципот „интерес за интерес”, или врз други принципи. Или поедноставно кажано, често се слуша како некој ќе рече, тој менаџер има голем авторитет кај голем број фактори, или некој друг за друг менаџер ќе рече, тој менаџер е голем пријател со многу влијателни луѓе и така натака. Не ретко при недефинирана сопственост на капиталот а особено во општествените и јавните претпријатија некој ќе рече, не фаќајте работа со тој и тој менаџер, тој има моќ, го „крепат” многу луѓе, ги поткупува со „туѓи” пари и привилегии. Во овој случај моќта често се злоупотребува и се користи за стекнување на сопствена кариера или подобрување на сопствените услови на живот. Користењето на моќта за лични интереси а при тоа не водејќи сметка за другите, не е за оправдување.

Друг извор на моќ на менаџерот е оној кој се користи врз основа на можноста за пристап до одредени *информации* и користење на тие информации. Се вели дека информацијата е сила информацијата е моќ, па според тоа кој располага со доволен број на информации, тој повеќе знае за иднината и тој има и моќ полесно да завладее со состојбите.

⁴ Thomson, R., (1998), People Management, IP CLIO, Beograd, 15.

⁵ Мицески, Т., Јаковлев, З., (2012), Менаџмент во туризмот, 2^{ПН} Август – Штип, Штип, 115.

Менаџерот има право да *наградува*, или да казнува. Со тоа тој е моќен да дава награди, да унапредува, да го зголемува личниот доход, да дава парични награди, привилегии или други подобности. Често луѓето остануваат лојални и на неспособните менаџери само да ја користат нивната моќ.

Исто така менаџерот, согласно својата положба, може да врши принуда или поедноставно кажано да издава наредба за извршување на некои задачи. Принудата денес е ретка. Пожелно е да се даде навестување дека ќе се примени казна ако нешто не се направи или ако одредена работа не е навреме извршена, а потоа да се изврши санкционирање доколку намерно не е извршена работата. Додека намерната пресија или намерното казнување или преместување од повисоко работно место на пониско работно место на способни кадри или пак бркање од работа на способни кадри од кои се плаши преку нивната способност да не му биде загрозна неговата положба, не само што е тежок прекршок на овластувањата на менаџерот, за која заслужува тешка казна туку тоа е нечовечна и несовесна постапка за еден човек.

Знаењето е добар извор на моќ. Тоа е правилен извор на моќ. Кој знае тој има и моќ, со своето знаење т.е. способност да влијае врз другите. Знаењето е мотото на денешниот а уште повеќе на утрешниот ден. За да биде добар менаџер, треба да има знаење од областа на *менаџментот*, да има општи познавања т.е. знаења од многу други области: психологија, логика, социологија, економија, право, стручно знаење од областа на дејноста на организацијата кое се јавува и како посебен извор на моќ.

Моќта која произлегува од *стручноста* е всушност онаа моќ која се базира врз стручната оспособеност на менаџерот од дејноста на организацијата која е особено важна за менаџерите од прва линија и менаџерите од средно ниво и стручноста т.е. професионализмот на врвните менаџери од областа на менаџментот. Моќта заснована на стручноста во организацијата, најчесто произлегува од техничките (производните или услужните) знаења и знаењето за процесот (знаење за тоа како работите се извршуваат). Всушност врвниот менаџер не мора во почетокот да располага со големи стручни знаења од дејноста, но сепак мора да се труди и нив на адекватен начин брзо да ги совлада. Затоа тој во својот тим мора да има стручњаци од сите области.

Моќта на менаџерот произлегува од самата *личност* од нејзиниот изграден вредносен систем на квалитети и се користи во текот на извршувањето на функциите и улогите на менаџментот.

Моќта како способност на една личност да делува на друга личност може да се користи и преку негативно делување односно спречување да се извршат некои активности или нешта, да се одложат работите, создавање застој во работата или криење на информации и сл., доколку тоа е од интерес на организацијата, без загрозување на интегритетот на личностите. При користењето на овој вид на моќ треба да се настапува многу внимателно и да се води сметка исходот од тоа да биде во најдобар интерес на другите луѓе и сопствената организација. Пример да се одложи пуштањето на новата серија на производи се додека истите добро не се испитаат. Може да не се објавуваат целосни информации додека работата не се изврши целосно и така натака.

Треба да се истакне дека за да биде успешен менаџерот, покрај неговите способности и мотивација, треба да поседува и адекватен квантум и видови моќ. Моќта е способност на менаџерот да делува на однесувањето на членовите на групата да прават тоа што во други услови не би го правеле. Тој треба во конкретната ситуација да го избере оној тип моќ или нивна комбинација која е применлива во дадена ситуација. Без оглед на моќта, значајно е тоа дали подредените се спремни да го следат менаџерот. На делувањето на менаџерот, подредените можат да реагираат на три основни начини: преку нивни ангажман, со задоволување на желбите на менаџерот или преку отпор.

1.2. Одговорности на менаџерот

Денешниве турбулентни услови кои се присутни на меѓународниот пазар од една страна бараат адекватно знаење од областа на менаџментот, но исто така од друга страна неопходно е да се одговори пред општествената заедница. Сето тоа е возможно доколку се поседуваат изградени етички норми кон неа. Бизнисот не треба да се сфати само како остварување на профит, туку тој има и свои одговорности кои се изразуваат преку задоволување на желбите, потребите и интересите на клиентите, како и кон општеството заради создавање на општествено добро.

Како што е истакнато претходно, менаџерите поседуваат различни видови на моќ кои им даваат права да одлучуваат за сите проблеми на претпријатието. Но во исто време тие имаат и одговорности спрема некои интересни групи кои се нарекуваат *стејкхолдери*. Всушност станува збор за индивидуи или групи кои што директно или индиректно делуваат на претпријатието или пак се под нивно влијание. Стејкхолдерите на претпријатие можат да се поделат на внатрешни и надворешни. Внатрешни се сите оние групи кои се наоѓаат во претпријатието како што се: вработените и

акционерите, а надворешни се: потрошувачите, добавувачите, државните органи, синдикатот, финансиските институции и други. Кон сите нив менаџерите имаат одговорности. Меѓутоа, три групи имаат примарен карактер и кон нив менаџерите имаат специфични одговорности. Тоа се: вработените, сопствениците и потрошувачите.⁶

Општо гледано, постојат два екстремни ставови во поглед на етичкиот однос меѓу деловниот профит и деловната активност: дека крајна и базична цел на бизнисот е максимализација на профитот од една страна и дека бизнисот треба да тргне раце од мотивите за профит, за профитски критериуми и едноставно, да се зафати со општественото добро од друга страна. Меѓу овие два екстремни ставови, лесно е да се види дека одговорот треба да се бара некаде во средината. Профитот е потребан за да се реализираат обврските, но профитот нема долго да трае доколку се изгуби општествената положба на претпријатието. Треба јасно да се сфати целта на профитот, преку задоволување на интересите на заинтересираните страни: вработените, сопствениците/акционерите, купувачите, деловните партнери и општеството.

Менаџерите имаат одговорности за својата работа пред *вработените* во претпријатието. Ова се однесува како спрема неменаџерскиот кадар, така и спрема менаџерите на пониските нивоа од хиерархиската пирамида. Во функција на зголемување на продуктивноста во претпријатието, менаџерите треба да им обезбедат нормални услови за работа, да ги снабдуваат редовно со потребните ресурси, да им даваат квалитетни информации и да ги мотивираат професионално да ги извршат нивните задачи. Но, посебно е значајно нивните обврски вработените да ги прифатат како најзначаен ресурс на претпријатието, да имаат високо ниво на респект спрема нив како личности со свои желби, потреби, ставови и интереси, но и како креативни личности кои можат да дадат значителен придонес за поефикасно и поефективно извршување на задачите, да одржуваат перманентни квалитетни комуникации со нив, да развиваат добра организациска клима во претпријатието. Менаџерите треба да овозможат перманентно усовршување на знаењата, квалификациите, способностите и вештините на вработените преку разновидни курсеви, програми за тренинг, обука и развој. Обврска на менаџерот е правилно да ги наградува вработените и да ги мотивира преку различни материјални и нематеријални средства за мотивација. Менаџерите имаат и одговорности. Тие одговараат за нивната работа и работата на подредените пред менаџерите на повисоките нивоа.

Според тоа, на вработените треба да им се даде соодветна плата. Да се цени нивниот труд и да се наградува согласно остварените резултати. Сигурно дека остварените резултати најнапред се валоризираат на меѓународниот пазар, а потоа во самото претпријатие. Тоа значи етички е да се произведат производи кои се барани и вреднувани на пазарот, а неетички е да се произведат производи кои со својот квалитет, функционалност, употребливост и слично, отстапуваат од усвоените стандарди преку кои претходно бил освоен меѓународниот пазар. Наградувањето на вработените мора да се заснова врз нивните способности, вредности и придонеси во остварувањето на целите (профитот). Неетички е наградувањето (платата, промоциите и слично) да се врши врз некои измислени критериуми на верност, покорност и приврзаност кон менаџерот во туризмот, кој со својата поматена совест преку таквото манипулирање со вработените мисли да се одржи на менаџерска позиција (оваа карактеристика доста е присутна во организациите каде сеуште не е дефинирана сопственоста и каде се немаат изградено критериуми на вредности). Неетичноста произлегува и од односот кон општеството, зашто таквите менаџери работат и против интересите на општеството. За едно општество да оди напред потребно е во сите организации, менаџментот да го водат способни кадри, кои ќе ги ценат вредностите на другите.

Понатаму, етички е претпријатието преку своите фондови или кредитни средства, во границите на своите можности, да се грижи за решавање на некои социјални проблеми на вработените, како и да се грижи за развивање на социјалната етика (издигнување на етичкото делување на човекот во општествениот живот). Да го земеме примерот со решавање на социјалниот проблем - стан за живеење. Ќе се забележи дека доколку претпријатието располага со некои кредитни средства и му помогне на својот вработен да надолжни дел од недостатокот на средствата за купување на стан, тогаш задоволството на вработениот ќе биде поголемо, мотивацијата за работење е уште поголема а исто така и неговото семејство ќе биде сместено во стан со благодарност кон претпријатието и без притисок кон државата и така натака.

Другиот пример, издигнувањето на етичкото делување на вработениот (преку примерот на менаџерот како идеал, обука и слично), може многу да придонесе не само за успехот на претпријатието туку и за општеството. Етичките норми на совесност, чесност, реалност, отвореност, пријателски односи, почит, доверба, љубов и слично, многу придонесува за развивање на добри меѓучовечки

⁶ Симонческа, Л., (2008), Менаџмент, Универзитет Св.„Климент Охридски“ – Битола, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, 62.

односи во претпријатието, подигнување на културата и мотивираноста за работење. Така усвоените етички норми во организацијата се пренесуваат и во општеството.

Способноста за ефективно и ефикасно управување и раководење на другите е еден од основните фактори на успешниот менаџмент. Управувањето и раководењето означува остварување влијание врз група на луѓе, нивно насочување и координирање. Таквата улога најуспешно може да се спроведе доколку менаџерот поседува морални вредности, способности, знаење и умеење. Менаџерот со своето однесување, оспособност и разумност треба да служи како пример во претпријатието. Успехот во претпријатието се постигнува доколку вработените изградиле чувство на доверба, почит и респект кон својот менаџер, бидејќи тој успеал да ги гледа сите вработени исти. Тогаш кај нив преовладува цврста волја за остварување на своите работни задачи.

Менаџерите имаат одговорности и кон **сопствениците** на претпријатието, т.е. кон акционерите. Базичната одговорност на менаџерите кон сопствениците се состои во тоа да обезбедат претпријатието да остварува профит. Сопствениците ангажираат менаџери бидејќи самите не се стручни да извршат обезбедат адекватен раст и развој на претпријатието. Тие вложуваат голем квантум на финансиски капитал и како резултат од професионалниот ангажман на менаџерите, од нив очекуваат истиот да го вратат зголемен преку остварување на профит и екстра профит. При тоа покажуваат одредени барања кои менаџерите треба да ги исполнуваат сè додека не се спротивни на законските и моралните вредности. Менаџерите треба да знаат и да умеат и да ги откриваат желбите и барањата на сопствениците и да ги исполнуваат нивните очекувања. Покрај тоа што имаат одговорност да остваруваат профит, тие имаат и одговорност пред сопствениците за тоа како ги ангажираат ресурсите и колку ефикасно ги користат. Менаџерите преземаат на себе ризик од неуспешно алоцирање на ресурсите, лоши бизнис резултати и неуспех од привлекување на туристи како и од давање на некавалитетни туристички услуги. Ако тие не се способни да се справат со ваквите ризици се доведува во прашање нивната ефективност и нивната понатамошна менаџмент кариера.

Исто така, менаџерите имаат одговорности и кон **потрошувачите** на производите и услугите на претпријатието. Конечна цел на постоењето на секое претпријатие во пазарни услови на стопанисување, е профитот и неговата максимизација, а неговото остварување зависи во прв ред од реализацијата, односно од тоа колку клиентите ќе ги купуваат тие производи или услуги. Според тоа, понуда има две основни цели: остварување профит и задоволување на потребите на потрошувачите со одредени производи. Меѓу овие две цели постои комплементарност. Тоа значи дека степенот на остварување на првата цел е во зависност од остварување на втората. Колку е поголем степенот на респектирање на втората, толку ќе биде поголем степенот на реализирање на првата цел. Сите напори за зголемување на прометот. Исполнувајќи ги обврските кон потрошувачите преку задоволување на нивните потреби и желби како стеикхолдери, претпријатието работи во насока на остварување на сопствените цели и интереси, негов раст и развој. Покрај обврската да произведуваат туристички производи т.е. да даваат квалитетни услуги кои им се потребни на потрошувачите, менаџерите имаат одговорност пред потрошувачите нивната услуга да не биде во спротивност со моралните и етичките вредности. Тоа значи дека треба да го насочуваат работењето во претпријатието со кое менаџираат кон целосно задоволување на интересите на потрошувачите.

Менаџерите имаат различни одговорности во зависност од местото кое го имаат во хиерархиската пирамида. Одговорностите на генералниот менаџер можат да се класифицираат во пет категории:

- Генералниот менаџер е одговорен за поставување на долгорочни цели.
- Генералниот менаџер е одговорен за креирање планови за поддршка, кои ќе придонесат да се остварат селектираните цели.
- Генералниот менаџер е одговорен за разрешување на одредени спорни ситуации, конфликти кои произлегуваат од активностите на претпријатието.
- Генералниот менаџер е одговорен за селектирање, мотивирање и промовирање на вработените.
- Генералниот менаџер е одговорен за целосно извршување на деловните активности во претпријатието.

Менаџментот на стратемиско ниво е група на луѓе која е одговорна за формулирање на стратегијата, извршување на стратегијата и оценување и контрола на извршувањето. Тоа се оние менаџери кои се одговорни за донесување одлуки кои се од посебна важност за претпријатието. Овој менаџмент ги одржува екстерните односи на компанијата со другите фирми, со владини агенции, со асоцијации и со локалната власт. Тие се заинтересирани за долгорочниот успех на претпријатието. Тие ја дефинираат и организациската клима на меѓучовечки односи.

Поконкретно, стратегискиот менаџмент е одговорен за: унапредување на организациската ефективност и ефикасност, долгорочна ориентираност, донесување одлуки кои се однесуваат на целото претпријатие, барање широко познавање на организацијата и слично.

Менаџерите на средно ниво се група луѓе која е одговорна за извршување на следниве задачи: ги решаваат проблемите во профитните центри и одговараат за нив, ги водат вработените и ги поддржуваат креативните и развојните активности (профитабилни програми, промоција на производи и слично), ги едуцираат и обучуваат подредените вработени и менаџери, се усовршуваат со посета на разни курсеви, семинари, симпозиуми, конференции и слично, мотивираат и санкционираат.

Менаџментот на ниско ниво за задача има да ги операционализира одлуките што се донесени од страна на топ менаџментот. Овој менаџмент има задача да обезбеди нормално и непречено извршување на секојдневните активности. Тој е способен за извршување на секојдневните рутински активности, воспоставување непосредни контакти со работниците мотивирајќи ги за извршување на работните задачи. Овде се воспоставува најтесна соработка човек - човек (менаџер - работник). Затоа овие менаџери треба да имаат адекватна способност и вештини за комуникација со луѓето. Овој менаџмент всушност претставува најдиректна врска на врвниот менаџмент со вработените во претпријатието.

1.3. Ефективен и модерен менаџер

Работата на менаџерот е да креира опкружување кое се однесува на остварување на личните цели и целите на претпријатието. Познато е дека менаџерот треба да биде способен да инспирира, мотивира и да ја насочува работата на другите. Тој треба да создава кај нив ентузијазам за остварување на целите на претпријатието, а целите да бидат јасни за подредените. Исто така, успешниот менаџер во туризмот треба да има техничка способност.⁷

Важен концепт за менаџерите е синергијата, бидејќи ја нагласува важноста од заедничката соработка на еден координиран начин.⁸ Следнава листа не е комплетна, но сугерира најсакани квалитети и карактеристики кои треба да ги поседува менаџерот:

- 1. Менаџерот треба да биде способен да мисли.** Ова е можеби најтешката задача за најголем број луѓе со која се соочуваат. На најголем дел од луѓето им е лесно да направат, да постапат, да извршат. Луѓето имаат потешкотии јасно да размислуваат. Менаџерот треба да биде способен да размислува.
- 2. Менаџерот треба да биде способен да се изрази јасно.** Најдобро сватената идеја е безвредна сè додека таа не биде пренесена. Менаџерската главна физичка постапка е комуницирање.
- 3. Менаџерот треба да поседува техничка способност.** Ова не значи дека тој треба да биде техничар. Но, сепак, тој треба да поседува техничка способност потребна во неговото поле за да се оспособи самиот да управува ефективно и ефикасно.
- 4. Менаџерот треба да поседува способност да мисли широко.** Тој треба да биде способен да гледа над се, да не ја промаши шумата од дрвјата. Широкото разбирање е потребно, за да може да го види ефектот од секоја предложена акција во целата организација.
- 5. Менаџерот треба да биде продавач.** Една сватена и пренесена идеја треба да биде „продадена“. Продавањето на идеи – убедување на другите дека е вредна – е една од главните задачи на менаџерот. Професионалниот план на акција е витален дел од комуникацијата и мотивацијата.
- 6. Менаџерот треба да поседува морален интегритет.** Неговите надредени и неговите подредени треба да имаат доверба во него и во неговите акции.
- 7. Менаџерот треба да биде емотивно стабилен.** Тој треба да ги чува неговите лични чувства надвор од деловните проблеми.
- 8. Менаџерот треба да поседува способност за човечките односи и да проникнува во мотивацијата и однесувањето на човекот.** Ова му овозможува на менаџерот да ги води, а не да ги прогонува неговите подредени.
- 9. Менаџерот треба да поседува организациска способност.** Оваа способност треба да се наоѓа на првите места од листата.
- 10. Менаџерот треба да биде динамичен.** Оваа е особина која е карактеристична за менаџерите и е особено потребна во современите турбулентни услови. Оваа особина е сакана за да движи напред, да менува, да создава нови траги, да направи поголеми и подобри работи. Таа не е една очигледна „персонална“ особина. Таа не е висок притисок врз личноста. Всушност, таа не треба

⁷ Шуклев, Б., (1998), Менаџмент, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје, Економски Факултет – Скопје, второ издание, 82.

⁸ Eisenhardt, M. K., Galunic, D. C., (2000), Coevolving – At Last, a Way to Make Synergies Work, Harvard Business Review, January – February, 91 – 103.

да се истакнува на површината, но таа е сакана и обично ги одразува разликите помеѓу пасивниот и динамичниот менаџмент.

Квалификациите на менаџерот се комбинација на лични карактеристики и способности. Општа е согласноста дека одредени особини се заеднички до некој степен за најуспешните менаџери. Еве некои општи индикатори: способност за анализа, допадлив за луѓето, способност да пренесува идеи, да ги охрабрува тие што грешат, способност да организира, способност да подучува други, способност да планира, чувство на лојалност спрема вработените и организацијата, амбиција за остварување, способност да прибира и интерпретира информации, емотивна рамнотежа, запознаен со општествено – економските услови, техничка способност, општествено сознание и разбирање, способност да решава проблеми и донесува одлуки, способност да ги препознае, способност да влијае на други, индивидуалните предности и слабости поединечно и во групи, чувство на одговорност и други карактеристики. Важно е да се одбележи дека најголем број од особините претходно спомнати можат да се научат. Поради тоа, може да се констатира дека менаџерите се создаваат, а не се раѓаат.

Улогата на менаџерот денес е многу поразлична од онаа што била пред 100, 50, дури и за последните 25 години. На почетокот на овој век менаџерот во туризмот и неговата цел била да обезбеди компанијата да создава профит и сосема малку да се грижи за однесувањето со туристите (потрошувачите). Одлуките на менаџментот биле под влијание на мала владина регулатива во доменот на работењето, огромна неорганизирана работна сила. Улогата на менаџерот во педесеттите години е објаснета сликовито.

Слика 1. Улогата на менаџерот пред педесет години

Picture 1. The role of the manager fifty years ago

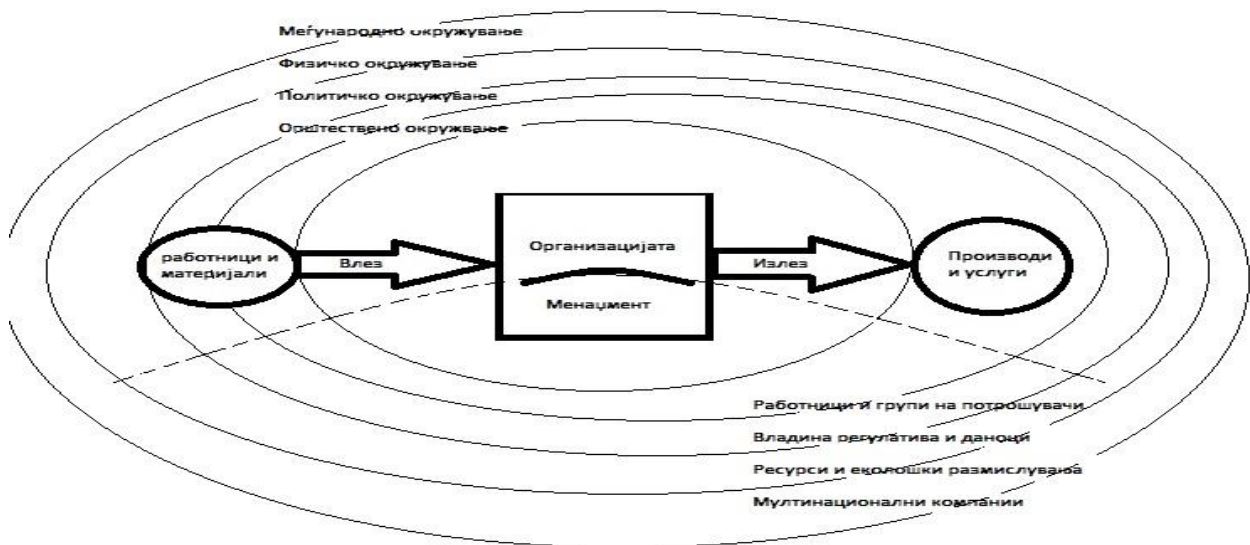


Извор: Johnson, A. R. Monsen, R. J., Knowless, P. H., Saxberg, D. B., (1976), Management, system and society: An introduction, Goodyear publishing company, Inc., Pacific Palisades, Clifornia, 6.

Менаџерот има пристап кон огромни влезови на работници и материјали и ги продава производите и услугите. Вниманието на менаџерот е директно насочено кон оние фактори во организацијата кои би ги унапредиле квалитетот, ефикасноста и ефикасноста во работењето.

Слика 2. Улогата на менаџерот денес

Picture 2. The role of the manager today



Извор: Johnson, A. R. Monsen, R. J., Knowless, P. H., Saxberg, D. B., (1976), Management, system and society: An introduction, Goodyear publishing company, Inc., Pacific Palisades, California, 6.

Денес постојат бројни ограничувања на одлуките што ги подготвува деловниот менаџмент: „На пример, синдикатот станува силна преговарачка група и создава зголемен притисок врз менаџментот за поголема сатнина, подобри работни услови и подиректна партиципација во стварното одлучување. Дополнително владината регулатива на работењето се зголемува во таа мера што менаџментот треба да најми експерти да ги разберат правилата и прописите поставени од владата. Групите за заштита на окружувањето организирани во обидот да го контролираат стварното или потенцијалното опростување на опкружувањето од индустријата и да охрабри зголемена владина сопственост на националните природни ресурси и клучни организации. Исто така групите на потрошувачи се организираат да го набљудуваат квалитетот и видот на производите. На крајот, гласот на жените кај етничка и расна група во малцинството, која не добивала еднаква можност на работењето во минатото, сега почнува да се слуша. Сите овие фактори ја прават работата на менаџерот во туризмот покомплексна.

Станува јасно дека модерниот менаџер не може повеќе да подготвува одлуки базирани само на ефектите од одлуките на претпријатието. Менаџерот треба сега да размислува за опкружувањето во кое претпријатието од доменот на туризмот работи и да биде подготвен да прифати поширока перспектива.

Така, менаџерот треба да има добро разбирање за принципите на менаџментот, респектирање на тековните и постојните цели на вкупниот економски, политички, општествен, туристички и еколошки систем во кој живееме и треба да поседува способност за анализа на комплексните проблеми. Претходната слика ја илустрира улогата на менаџерот денес и сугерира како сите дополнителни ограничувања и влијанија ја зголемуваат потребата за поголемо знаење, разбирање и експертиза. „Модерниот менаџер треба да поседува способност да делува во сè посложено окружување и да донесува ефекти и одлуки за алокација на ограничените ресурси. Главен дел од работата на ќе биде да предвиди кои се барањата на опкружувањето и какви промени ќе се случат во иднина.

Табела 1. Класичен и модерен менаџер

Table 1. Classic and Modern Manager

Улога на класичниот менаџер	Модерен менаџер	
	Улога	Критични барања
Работи во неутрално политичко окружување	Работи во окружување во кое доминира владата	Способност за разбирање и способност да работи во рамките на комплексно политичко и економско окружување
Сопственик или претставник на сопственици	Професионален менаџер	Развивање на менаџерските способности
Главна цел е да го максимизира профитот	Мноштво од цели	Способност да ги почитува и балансира различните, често конфликтни цели
Работи во едноставна организација	Работи во комплексна организација	Разбирање на однесувањето на човекот
Заснована на формален авторитет	Заснована на раководство	Студии за деловна администрација
Изведено од искуство	Изведено од школување плус искуство	

Извор: W. J. Byrt, (1968), *The Idea of management*, Sun Book Pty. Ltd., Melbourne, 208.

Според изнесените карактеристики за улогата на класичниот менаџер во минатото и модерниот менаџер денес, во продолжение на дескриптивен начин ќе бидат прикажани нивните разлики.

Моделот на модерен менаџер е претставен како чист или идеален вид. Очигледно, не секој модерен менаџер се приспособува на овој вид. Политичкиот, економскиот, општествениот, туристичкиот и технолошкиот развој и даваат нова форма на улогата на модерниот менаџер. Менаџерските активности модерниот менаџер ги извршува во сложено политичко, економско, општествено, туристичко и технолошко окружување и тие фактори претставуваат значајни ограничувања во планирањето, организирањето, управувањето и раководењето, координирањето и контролирањето. Системскиот приод кон менаџментот сугерира нова улога на менаџерот. Претпријатието како отворен систем не е статично, тоа е перманентно вклучено во процесот на екстерните и интерните промени. Улогата на модерниот менаџер е да развие такво претпријатие кое ќе се бори со промените. За да го реализира тоа, модерниот менаџер треба да поседува и теориско и практично знаење од доменот менаџментот. Всушност, теоријата едноставно претставува концептуална рамка за организирање на знаењето и за обезбедување средство за постапување.⁹

Заклучок

Моќта е феномен за која сите се свесни за нејзиното постоење. Впрочем се работи за одредено влијание на поединци, групи или организации, врз други поединци, групи или организации. Како резултат на перманентното комуницирање станува збор за една состојба во која едниите имаат моќ и ја користат, а другите ја немаат па затоа се принудени да се потчинуваат. Моќта е способност да се казнува или наградува. Тоа е исто како на деловен така и на личен план. Така на пример, ако едно лице може друго лице да повреди или да го направи среќно, тоа значи дека има моќ над него. Моќта е способност да се даде или да се задржи потребната соработка. Да се живее во цивилизирано општество и прилично независна средина значи да се потпира на други луѓе. Па според тоа, колку општеството е на повисок степен на цивилизираност, толку побеспомошно се чувствуваат поединците.

Како што е истакнато претходно, менаџерите поседуваат различни видови на моќ кои им даваат права да одлучуваат за сите проблеми на претпријатието. Но во исто време тие имаат и одговорности спрема некои интересни групи кои се нарекуваат *стеикхолдери*. Всушност станува збор за индивидуи или групи кои што директно или индиректно делуваат на претпријатието или пак се под нивно влијание. Стеикхолдерите на претпријатие можат да се поделат на внатрешни и надворешни. Внатрешни се сите оние групи кои се наоѓаат во претпријатието како што се: вработените и акционерите, а надворешни се: потрошувачите, добавувачите, државните органи, синдикатот,

⁹ Mitchel, T., James, L., (2001), *Building Beter Theory: Time and the Specification of When Things I happen*, *Academy of Management Review*, part 26, no. 4, 530 – 547.

финансиските институции и други. Кон сите нив менаџерите имаат одговорности. Меѓутоа, три групи имаат примарен карактер и кон нив менаџерите имаат специфични одговорности. Тоа се: вработените, сопствениците и потрошувачите.

Станува јасно дека модерниот менаџер не може повеќе да подготвува одлуки базирани само на ефектите од одлуките на претпријатието. Менаџерот треба сега да размислува за опкружувањето во кое претпријатието од доменот на туризмот работи и да биде подготвен да прифати поширока перспектива. Така, менаџерот треба да има добро разбирање за принципите на менаџментот, респектирање на тековните и постојните цели на вкупниот економски, политички, општествен, туристички и еколошки систем во кој живееме и треба да поседува способност за анализа на комплексните проблеми. Претходната слика ја илустрира улогата на менаџерот денес и сугерира како сите дополнителни ограничувања и влијанија ја зголемуваат потребата за поголемо знаење, разбирање и експертиза. „Модерниот менаџер треба да поседува способност да делува во сè посложено опкружување и да донесува ефекти и одлуки за алокација на ограничените ресурси. Главен дел од работата на ќе биде да предвиди кои се барањата на опкружувањето и какви промени ќе се случат во иднина. Моделот на модерен менаџер е претставен како чист или идеален вид. Очигледно, не секој модерен менаџер се приспособува на овој вид. Политичкиот, економскиот, општествениот, туристичкиот и технолошкиот менаџер ги извршува во сложено политичко, економско, општествено, туристичко и технолошко опкружување и тие фактори претставуваат значајни ограничувања во планирањето, организирањето, управувањето и раководењето, координирањето и контролирањето. Системскиот приод кон менаџментот сугерира нова улога на менаџерот. Претпријатието како отворен систем не е статично, тоа е перманентно вклучено во процесот на екстерните и интерните промени. Улогата на модерниот менаџер е да развие такво претпријатие кое ќе се бори со промените. За да го реализира тоа, модерниот менаџер треба да поседува и теориско и практично знаење од доменот менаџментот. Всушност, теоријата едноставно претставува концептуална рамка за организирање на знаењето и за обезбедување средство за постапување.

Литература

- Adizes, I., (1991), *Mastering Change: The power of Mutual Trust and Respect in Personal life, Family Life, Business and Society*, Adizes Institute Publications, Santa Monica, превод според Смилески, Ц., (1994), *Овладување со промените*, Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“ – Скопје;
- Eisenhardt, M. K., Galunic, D. C., (2000), *Coevolving – At Last, a Way to Make Synergies Work*, Harvard Business Review, January – February;
- Mitchel, T., James, L., (2001), *Building Better Theory: Time and the Specification of When Things Happen*, Academy of Management Review, part 26, no. 4;
- Мицески, Т., Јаковлев, З., (2012), *Менаџмент во туризмот*, 2^{РИ} Август – Штип, Штип;
- Симонческа, Л., (2008), *Менаџмент*, Универзитет „Св.Климент Охридски“ – Битола, Факултет за туризам и угостителство – Охрид;
- Thomson, R., (1998), *People Management*, IP CLIO, Beograd;
- Шуклев, Б., (1998), *Менаџмент*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје, Економски Факултет – Скопје, второ издание.