

УЛОГИТЕ НА МЕНАџЕРИТЕ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ И ЕФИКАСНОСТ ВО ДЕЛОВНИТЕ АКТИВНОСТИ

Златко Јаковлев¹, Владимир Китанов²

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
vladimir.kitanov@ugd.edu.mk

Апстракт. Менаџментот означува активност на креирање опкружување во кое луѓето треба да ги остварат целите на најефективен и најефикасен начин. Тоа опкружување вклучува човечки, материјални и финансиски ресурси со интенција да се остварат формулираните цели. Менаџментот е работа која може да е извршувана од повеќе луѓе, но пред се од професионални менаџери. Задачите кои се извршуваат од страна на менаџерите се диферентни, динамични и комплексни, па оттаму и знаењата и способностите со кои тие треба да располагаат се многубројни. Во тој контекст, тие треба да имаат желба за учење, надградување и практична примена во нивните активности. Тоа поконкретно значи дека доколку менаџерот помисли за себе дека доволно научил за својата работа и дека во идното работење ќе може да се потпре на база на дотогашните знаења, ќе направи кардинална грешка.

Клучни зборови: менаџмент, успешност, планирање, организирање, управување и раководење, одлучување

Abstract. Management refers to the activity of creating an environment in which people can achieve goals in the most effective and efficient way. That environment includes human, material, and financial resources with the intention of achieving the stated goals. Management is a job that can be performed by many people, but primarily by professional managers. The tasks performed by managers are different, dynamic, and complex, and hence the knowledge and skills they need to have are numerous. In that context, they should have a willingness to learn, upgrade and practical application in their activities. More specifically, it means that if a manager thinks for himself that he has learned enough about his job and that he can rely on his knowledge in the future, he will make a cardinal mistake.

Key words: management, performance, planning, organizing, governance and management decision-making

1. Вовед

Работата на менаџерот е мошне специфична и бара перманентно усовршување, односно следење на најновите трендови во доменот на техничко - технолошкиот и економски развој. За успешно имплементирање на современите достигнувања од доменот на техниката, менаџерите треба да се едуцираат преку перманентното образование, со посета на курсеви, семинари, консултирање менаџмент литература, енциклопедии и слично. Исто така, со оглед на тоа што конкуренцијата во меѓународниот пазар постојано се заострува, проблемите кои се наметнуваат добиваат во комплексност, а истовремено и полето на знаење се шири и сето тоа подразбира дека менаџерите во своето работење треба да посветат посебно внимание на планирањето иновации. Впрочем и во денешни услови на работење важи изреката „иновирај или умри“. За успешен бизнис и професионално работење на менаџерите неопходно е нивно правилно оценување и адекватно наградување. Менаџерите треба да прибираат информации, односно да креираат менаџмент информационален систем кој ќе биде во функција на поуспешно и поефикасно делување, а исто така во своите активности тие треба да користат и современи методи на работење.

1.1 Способности кои треба да ги поседува менаџерот

Активноста на менаџерите е комплексна и динамична, па затоа од нив се бара широк дијапазон на знаења, вештини и способности. Одредена група менаџмент теоретичари предлагаат голема листа на потребни менаџмент способности, но сепак базичните способности за реализирање на менаџерската активност можат да се класифицираат во три категории:

- концепциска способност;
- човечка способност и

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

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

- техничка способност.

Успешноста на менаџерот зависи од неговиот начин на реализирање на активностите, а не од неговите лични особини. Тој истакнува дека менаџерската способност пак за успешно извршување на активностите е резултат на менаџерските вештини што менаџерот ги поседува. Треба да се потенцира дека менаџерот не мора да се роди со такви вештини. Но, треба да се истакне дека менаџерите се соочуваат со многу различни притисоци и предизвици. Многу е лесно еден менаџер да стане пренатрупан со работа што лесно може да се одложи или распредели на другите.³ Имено, вршени се бројни студии на успешни менаџери и се констатирало дека не можат да се идентификуваат единствени, заеднички особини кои тие ги поседувале, а допринеле да станат врвни менаџери. Врз основа на тоа експертите заклучиле дека успешноста во менаџментот е резултат на диферентните менаџерски стилови. Овие три категории способности кои треба менаџерите од сите нивоа од хиерархиската пирамида да ги поседуваат можат да се научат преку вежби, студии и низ практично работење.⁴ Единствено што е потребно да се поседуваат минимум предиспозиции и желба да се научат менаџерските способности. Тоа важи и за секоја работа.⁵

Концепциската способност се однесува на онаа способност на менаџерот преку која се согледува вкупната слика на туристичко - угостителското претпријатие како целина и односите помеѓу организационите делови. Оваа способност ги обединува способноста за размислување на менаџерот, процесот на информирање и неговата способност за планирање. Менаџерот во кој поседува ваква способност може во секој момент да претпостави како промените во еден организационен дел ќе делуваат врз останатите делови кои се интегрални сегменти на претпријатието. Тоа поконкретно значи дека менаџерот размислува стратегиски т.е. поседува широк и долгорочен поглед. Концепциската способност овозможува брзо и лесно идентификување на причините за одредени проблеми, преземање на благовремени акции за нивно острнување и предвидување на идните проблеми за чие надминување можат да се превземат корективни мерки. Менаџерот кој поседува ваква способност може да донесува значајни деловни одлуки за претпријатието во целост и однапред да го предвиди крајниот резултат на тие одлуки. Концепциската способност е важна за сите нивоа на менаџмент, но посебно е значајна за топ менаџментот. Како илустрација за ваквата способност е Bill Gates, кој е основач и претседател на мултинационалната компанија Microsoft Corporation. Тој го раширил концептот на Microsoft преку делегирање и креирање на мрежа на способни менаџери. Споед зборовите на Scott Oki, еден од неговите топ менаџери: „Секој дел од компанијата сега има потполно самостоен живот, но Bill Gates е лепакот што сите нив ги поврзува.“⁶ Искачувајќи се по хиерархиската пирамида, истовремено менаџерите треба да ја развиваат својата концепциска способност или во спротивно ќе имаат многу лимитирани можности за деловен прогрес.

Човечка способност е таква способност на менаџерот која му овозможува заедно да работи со други луѓе и во кооперација со други луѓе, а при тоа да работи ефективно и ефикасно како член на менаџерскиот тим. Ваквата способност се манифестира преку начинот на кој менаџерот креира релации со други луѓе, инкорпорирајќи ја способноста за управување и раководење, координирање, помагање и решавање на конфликтни ситуации. На таков начин, менаџерот им овозможува на своите соработници (подредени) позитивно и слободно да се изразуваат и го охрабрува нивното партиципирање во деловните активности. Оваа способност е подеднакво важна за сите хиерархиски нивоа од пирамидата. За да може секој менаџер ефективно и ефикасно да работи со луѓето од неговиот тим, треба да ги почитува, да ги мотивира, интерперсонално да комуницира и да биде кооперативен со нив, но најнапред треба да се познава самиот себеси. Поконкретно кажано, тој треба да биде личност со позитивни карактерни црти, што значи дека треба да има емоционална отпорност, да ги знае сопствените ставови, мотиви и верувања, па на таков начин подобро ќе ги разбере другите луѓе. Таквиот менаџер лесно ќе разбере дека другите членови од неговиот тим не треба секогаш да го делат неговото мислење, бидејќи прогресот е во различните ставови од кои може да се генерираат бројни квалитетни идеи. Човечката способност не се создава преку ноќ, туку постепено се изградува и можат да се издиференцираат неколку составни елементи:

* Прво, многу е важен ставот на менаџерот кон луѓето од неговиот тим. Менаџерот треба да гледа на своите соработници од тимот како на човечки суштества со сите нивни доблести и мани. Доколку менаџерот на своите соработници гледа како „запчаници во процесот на давање квалитетни услуги“, ќе

³ USA Today (2002), I'm Late I'm Late, 26 November, 1B, 2B.

⁴ Цицерон кој бил човек со говорна мана, со упорност и напорно вежбање станал еден од најголемите оратори на сите вемиња.

⁵ Секој кој има желба може да ја научи вештината на пилотирање, но не може да управува авион доколку има фобија од летање.

⁶ Schlender, B., (1990), How Bill Gates Keeps the Magic Going, Fortune, June 18, 82 - 89.

создаде негативни ефекти. Тоа поконкретно значи дека подредените нема ефективно и ефикасно да работат, ќе се создаде резистентност кон работата или тие ќе ја напуштат работата. Основно правило за успех е да се воспостават непосредни персонални релации со соработниците, да се ословуваат на име, подобро да се запознаат како личности, нивното хоби, фамилии и слично. И соработниците треба менаџерот да го прифатат како човечко суштество со истите потреби, желби, ставови, стравови, надежи како и нивните, слободно да комуницираат со него и да не осеќаат страв од него. Само на таков начин подредените ќе се соживеат со карактерот и темпераментот на менаџерот, ќе го почитуваат неговите барања и инструкции и ќе дадат се од себе за ефективно и ефикасно извршување на деловните задачи. За таквото однесување на подредените неопходно е менаџерот да се постави и како личност, а не исклучиво како шеф.

* Сензитивноста е вториот елемент. Тоа значи дека менаџерот треба да има способност да ги разбере желбите, потребите, вредностите и барањата на секој поединец на тимот.

* Третиот елемент е самосвест и самоконтрола. Имено, менаџерот треба да биде свесен како неговото однесување делува врз неговите соработници и другите луѓе и да има потполна контрола на своето однесување.

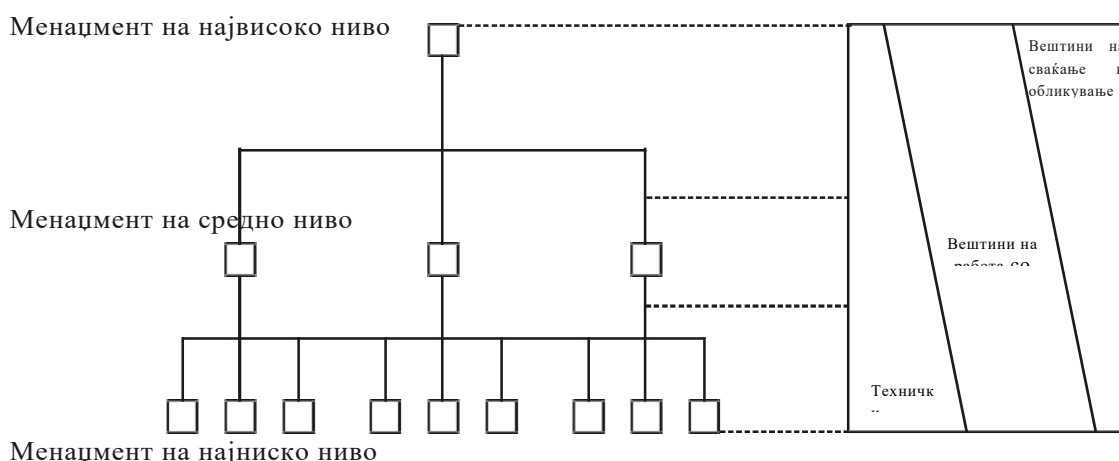
Може да се истакне дека човечката способност се стекнува преку практична работа. Секојдневниот деловен ангажман е перманентен предизвик, затоа што ниту две работни ситуации во кои се инкорпорирани луѓето не се апсолутно идентични. Финалната човечка способност на менаџерот е поврзување на сите членови на тимот и креирање атмосфера во која луѓето се чувствуваат слободно, сигурно и транспарентно во меѓусебните односи и се стремат да го дадат најдоброто од себе.

Техничката способност се состои во познавање на вештините за извршување на диферентните задачи во претпријатието од доменот на туризмот и угостителството. Оваа способност подразбира познавање на методите, техниките и опремата вклучена во специфичните функции на работењето на претпријатието. Во оваа способност исто така се вклучени и специјализирано и аналитичко знаење, правилен избор и употреба на техниките кои се на располагање. Техничката способност се добива преку образованието и практична работа. На таков начин се стекнуваат адекватни знаења за ефективно и ефикасно извршување на деловните активности.

Во денешниве услови со цел да се пратат современите трендови од доменот на менаџментот, неопходно е менаџерите континуирано да се усовршуваат со посетување на специјализирани курсеви, семинари, како и консултирање менаџмент литература. Всушност, станува збор за перманентно образование, кое е неопходно во услови на остра конкуренција на пазарот. Оваа способност е посебно важна на пониските хиерархиски нивоа, но како што менаџерите се искачуваат по хиерархиската скала на менаџментот, техничката способност се повеќе губи од значење, а добиваат човечката и концепциската способност.

Слика 1. Нивоата на менаџментот и потребните способности

Picture 1. Level of management and necessary abilities



1.2. Персонални квалитети на менаџерот

Покрај трите базични способности кои менаџерот треба да ги поседува на сите нивоа од хиерархиската пирамида, постојат и други персонални способности кои треба да ги поседува успешниот и модерниот менаџер. Со цел да менаџира со своите соработници, менаџерот најнапред треба да управува со самиот себе. Поконкретно, тоа значи да ги извршува своите активности најефективно и најефикасно, без оглед на опкружувањето и сплетот на околности со кои ќе се соочи во текот на својата работа, да ги превзема најдобрите мерки и да се презентира на најдобар можен начин во својата околина. Во тој контекст, треба да се истакне дека без оглед на комплексноста на задачите и проблемите со кои ќе се среќава тој треба да има висок степен на емоционална отпорност. Тоа поконкретно значи дека треба да поседува перфектна самодисциплина. Ниеден менаџер не може ефективно и ефикасно да ги насочува своите соработници, доколку најнапред не е во можност правилно да се насочи самиот.

Да се управува со себе си (managing yourself) значи позитивно и креативно да се размислува. Според Според Manz⁷ постојат два различни модели на размислување на менаџерите: постојат два различни модели на размислување на менаџерите:

1. размислување низ поволни можности (opportunity thinkers) и
2. размислување низ препреки (obstacle thinkers).

Во првиот случај, менаџерите кога ќе се соочат со одредена конфликтна ситуација се обидуваат по пат на конструктивно и креативно мислење да излезат во пресрет на сплетот на околности.

На вториот начин на размислување низ препреки, менаџерите размислуваат за препреките со кои се соочиле, се насочуваат на ставот дека ситуацијата не може да се реши и се повлекуваат. Од овие два модели на размислување сосема логично е дека успешните менаџери можат да припаѓаат на првиот модел, т.е. тие размислуваат преку поволни можности. Доклоку постојат и одредени грешки, истите не треба да ги обесхрабруваат, туку спротивно на тоа треба да се учи од истите. Основната синтагма е дека секој може да погреша, вклучувајќи и менаџерите на највисоко ниво, бидејќи и покрај нивните знаења, умеења и вештини не се совршени личности. Самото чувство на загриженост предизвикува негативни аспекти на организационата клима во работењето. Само со прифаќање на реалната состојба, настојувањето и самовербата допринесуваат за креирање на позитивна деловна атмосфера. Соработниците на менаџерот го обсервираат својот претпоставен, повеќе отколку тој може да претпостави и тој треба да биде свесен за тој факт. Сите вработени посакуваат раположен и смирен менаџер. Тоа се однесува и на целокупниот менаџмент.

Менаџерот треба да изгради свој сопствен имиџ (self - image). Тоа поконкретно значи дека тој треба да ги познава неговите јаки и слаби страни, да знае каде се наоѓа и каде сака да се движи. Исто така, посебно важно е самопочитувањето (self - respect) на менаџерот. Всушност, самопочитувањето е индивидуален суд на вреднување. За да се има самопочит тоа значи да се има позитивно размислување за себе. Да се биде успешен менаџер треба да има висок степен на самопочитување, бидејќи во спротивно тој би бил инфериорен, со голема доза на несигурност во реализирање на неговите идеи, одлуки и проекти. Самопочитувањето креира позитивна внатрешна енергија и менаџерите со висок степен на самопочитување во секој момент знаат што сакаат. Почитувајќи ги своите вредности, менаџерите ги почитуваат и вредностите и мислењата на нивните соработници, иако не мора да се совпаѓаат со нивните ставови. Менаџерот верувајќи во сопствените способности за реализирање на целите на најефективен и најефикасен начин, тој треба да верува дека и неговите соработници успешно ќе ги извршуваат своите деловни задачи кога ќе им се обезбедат адекватни услови за работа.

Флексибилноста и креативноста се друг пар персонални квалитети на менаџерот. Под флексибилност се подразбира способност ефективно да се одговори на константните промени и проблемите кои произлегуваат од нив. Додека способноста за креативно размислување е креативноста, бидејќи за решавање на било кој проблем не постојат готови одговори.

Со оглед на тоа што работата на менаџерот е доста комплексна и динамична, бара високо ниво на енергија и способност да работи под силна пресија. Сето тоа бара личност со голем број персонални квалитети. Во менаџмент литературата постои доста голема листа на неопходни персонални квалитети. Така покрај споменатите според Wehrich и Koontz⁸ потребни способности на менаџерите се следниве:

1. аналитичка способност и способност за решавање на задачи - всушност тоа значи способност на менаџерот да користи научни и логични техники на дефинирање и анализирање на проблемите, изнаоѓање на алтернативни решенија и селектирање на најповолно решение;

⁷ Manz, C., (1992), *Mastering Self -Leadership*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.

⁸ Koontz, H., Wehrich, H., (1994), *Management*, Copyright McGraw - Hill, Inc. 24.

2. комуникациски способности - кои менаџерот неопходно треба да ги поседува. Менаџерот перманентно се наоѓа во процес на деловно комуницирање со своите соработници, со надредените, со сопствениците на компанијата, со надворешното опкружување и така натаму. Во такви односи од исклучителна важност се неговите комуникациски способности, т.е. во колкава мера може да дави и да прима информации. Истражувањата покажале дека менаџерите околу 75% од нивното време го трошат во комуницирање со други луѓе. Комуникациските способности не мора да бидат вродени, туку може дополнително да се научат и усовршат;

3. желба за управување - да се биде успешен и модерен менаџер треба да се има желба за тоа, т.е. треба да се посвети многу време, напор, труд и одговорност за возврат на власт, моќ и висока плата. Најсилниот мотивирачки фактор е желбата, кој ги надминува сите бариери во остварување на целите на туристичко - угостителска корпорација на најефективен и најефикасен начин. Менаџерот треба да биде сигурен дека сака да управува, да ги прифати сите предности, но и сите негативности на тој ангажман;

4. интегритет и чесност – менаџерот треба да е пример за другите вработени. Тоа значи да поседува позитивни карактерни црти. Пред се, тоа се однесува на интегритетот на неговата личност, стабилност, свесност, искреност и чесност кон сите во претпријатието и надвор од него;

5. поранешно искуство - тоа е многу важно при нивно назначување на повисоко ниво во хиерархиската пирамида во корпорацијата. Мерњето на резултатите од претходното менаџерско искуство е од пресудно влијание и при тестирањето за прием на менаџери во било која фирма. Единствено при поставување на менаџери на најниско ниво, нема потреба од нивно претходно искуство како менаџери, бидејќи тие за прв пат добиваат таква функција. Најчесто се регрутираат од неменаџерскиот кадар на самото претпријатие, имаат високо ниво на технички способности, покажуваат исклучителни резултати и ги поседуваат сите останати карактеристики за трансфер од неменаџери во менаџери.

1.3. Улоги на современиот менаџер

За да се биде ефективен и ефикасен менаџер треба да се извршуваат сите менаџмент функции на сите менаџерски нивоа што овозможува остварување на поставените цели. Во функција на остварување на ваквите задачи потребни се технички, човечки и концепциски способности. Но, треба да се истакне дека тешко може да се определи што навистина работи менаџерот сите часови во текот на еден работен ден, сите часови во текот на една седмица, месец или година. Деловната активност на менаџерите е толку комплексна што се правени многубројни студии чија цел е да поконцизно да се определат задачите кои ги извршуваат менаџерите на своето работно место. Најпрецизен одговор на ваквото прашање дава Henry Mintzberg кој ги анализира активностите на неколку менаџери. Според неговата анализа која ја направил врз основа на пручувањето на работата на пет реномирани менаџери, тој констатирал дека таа се карактеризира со:

- краткост;
- разноврсност;
- дисконтинитет и
- ориентација кон акција.⁹

Исто така забележал дека менаџерите преферираат говорна комуникација и вршат многу активности кои го поврзуваат претпријатието со опкружувањето. При тоа се обидел да одговори на прашањето кои активности всушност ги вршат менаџерите кога планираат, организираат, раководаат и контролираат. При тоа развил опис на менаџерската работа кој вклучува вршење на десет менаџерски улоги групирани во три базични групи и тоа:

- Информативни улоги (managing by information);
- Интерперсонални улоги (managing through people) и
- Улоги на одлучување (managing action).¹⁰

⁹ Mintzberg, H., (1994), The nature of Managerial Work, (New York: Harper & Row, 1973); and Mintzberg, Rounding Out the Manager's Job, Sloan Management Review, 11 – 26.

¹⁰ Mintzberg, H., Ibid, 11 – 26.

Табела 2. Десет менаџерски улоги
 Table 2. Ten roles of managers

Група (Категорија)	Улога	Активности
Информативни Улоги	Улога на наблудувач	Барање и припремање информации, анализирање на извештаи и одржување на лични контакти.
	Улога на пренесувач	Доставување на информации на другите членови на претпријатието, испраќање на извештаи, остварување на телефонски разговори.
	Улога на портпарол	Пренесување на информации надвор од претпријатието преку говори, извештаи, презентации.
Интерперсонални улоги	Фигуративна улога	Извршување на церемонијали и протоколарни здолженија, прием на гости, потпишување на документи.
	Улога на лидер	Насочување и мотивирање на подредените, тренирање, советување и комуницирање со нив.
	Улога на поврзување	Одржување на информационите врски во претпријатието и надвор од него, користење на пошта, телефон, факс, е-меил лични контакти.

Улоги на одлучување	Улога на претприемач	Иницирање на развојни проекти, идентификување на нови идеи, делегирање на одговорност за идеите.
	Улога на разрешување на конфликти	Превземање на корективни активности за време на нарушувања или кризи, решавање на конфликти помеѓу подредените, прилагодување кон кризата во окружувањето.
	Улога на алокатор на ресурси	Определување на распределбата на ресурсите, поставување на приоритети.
	Улога на преговарач	Репрезентирање на својот организационен дел или претпријатието во текот на преговарања и договарања со разни субјекти за: продажбата, односно давање услуги купувањето, буџетот, репрезентирање на интересите на организациониот дел.

Под поимот улога се подразбира збир на очекувања за однесување на менаџерите. При тоа секоја улога претставува збир на активности кои се очекува да ги оствари менаџерот, а со кое остварување ги врши менаџерските функции (планирање, организирање, управување и раководење, координирање и контролирање). Иако е неопходно да се разграничат компонентите на работата на менаџерот и се со цел да се разберат диферентните улоги и активности на менаџерот, од голема важност е да се разбере дека фактичката, реалната работа на менаџерот не може да се состои од неповрзани и независни сегменти, односно дека сите улоги во современиот свет на менаџментот, се остваруваат со меѓусебна повратна спрега.

Информативни улоги. Овие улоги ги содржат активностите кои се остваруваат за зачувување и развој на информационата мрежа. Во состав на оваа група, менаџерот може да врши три вида улоги:

- улога на набљудувач;

- улога на пренесувач и
- улога на портпарол (репрезент на претпријатието).

Улогата на набљудувач (monitor role) значи дека менаџерот треба постојано да биде информиран за сите прашања кои делуваат на неговата работа, а кои се случуваат во компанијата или надвор од неа. Тоа инкорпорира перманентно барање по нови информации од различни извори. Менаџерот тоа го прави по пат на рановидни контактирања и комуницирања а во функција да биде во тек со новите настани и промените кои се случуваат. На таков начин, преку оваа улога менаџерот креира еден “собирен центар” на информации во претпријатието. Каналите преку кои што ги црпи информациите можат да бидат формални и неформални. Формални се каналите во рамките на формалната организациона структура, а такви се комуникациите преку состаноци и добиеши извештаи од различни видови. Неформални се сите останати начини на добивање информации преку лични неформални контакти на менаџерот со други лица или преку масовната информативна мрежа.

Улогата на пренесувач менаџерот ја остварува преку соопштување на релевантни информации на други лица кои овие информации ќе ги користат во нивното тековно работење. Преку неа, менаџерот ги пренесува собраните информации на своите подредени како нужни во процесот на одлучување. Покрај информациите, менаџерот на подредените им ги пренесува и своите одлуки, ставови и мислења.

Преку *улогата на портпарол* менаџерот го поврзува претпријатието со надворешните стейкхолдери. Тој им соопштува податоци за компанијата, учествува во работата на органи и тела надвор од претпријатието, ја претставува фирмата пред јавноста преку масовните медиуми, создавајќи слика за претпријатието.

Интерперсоналните улоги произлегуваат од способноста на менаџерите да работаат со другите луѓе и да создаваат клима на соработка и почитување во претпријатието. Тука спаѓаат: фигуративната улога, улогата на лидер и улогата на поврзување.

Фигуративната улога му дава на менаџерот карактер на “глава” на претпријатието, или како што уште се нарекува номинален водач. Преку оваа улога секој менаџер ги обавува церемонијалните и протокуларни задолженија како што се: прием на нови вработени, испраќање во пензија на постојни вработени, честитки по повод празници, јубилеи и слично.

Улогата на лидер му дава на менаџерот моќ позитивно да влијае врз однесувањето на подредените. Тој соработува со нив и ги почитува нивните сугестии и идеи, им помага и ги охрабрува во извршувањето на нивните активности. Менаџерот како лидер ги мотивира вработените за остварување на позитивни резултати преку парични и други форми на награди и стимулации. На мудар начин треба да им укаже на подредените за нивните слабости и пропусти во работата. Едноставно кажано, менаџерот- лидер треба да создаде пријатна и стимулативна атмосфера за работа.

Преку *улогата на поврзување* менаџерот создава комуникациска мрежа на негова соработка со менаџери од други претпријатија, но и со менаџерите и другите вработени во рамките на организацијата. Комуницирајќи со надворешните менаџери, тој го поврзува претпријатието со надворешното опкружување заради различни цели. Контактите вообичаено се вршат преку телефон, пошта, факс, личен контакт, интернет и слично.

Улогите на одлучување се активности кои што менаџерите ги преземаат кога треба да пронајдат решение на некој проблем и да превземат некоја акција. Во нив се вклучени задачите на менаџерите да изготвуваат и донесуваат одлуки за различните аспекти од функционирањето на претпријатието. При тоа менаџерите ги вршат улогите на: претприемач, решавање на проблеми, алокација на ресурсите и преговарач.

Улогата на претприемач значи дека менаџерот треба да создава клима за поттикнување на иновативноста и креативноста на индивидуите во претпријатието. Тоа тој може да го направи доколку и самиот е иновативна личност, почитува и прифаќа нови идеи, се раководи од постојните и предвидените промени во опкружувањето, спремен е да превземе ризик од неуспех на вложените средства.

Преку *улогата на решавање на проблеми* менаџерот донесува одлуки за решавање на сите спорни ситуации создадени во односите со надворешните лица- со потрошувачи, банки, добавувачи, државни органи, синдикат, конкуренција и други. Менаџерот решава по основ на жалби, раскинување на договор, банкротирање, одлив на кадар во конкурентска фирма, отплата на заеми и друго. Во рамките на оваа улога, менаџерот превзема корективни акции во случај кога претпријатието ќе се сретне со важни, а неочекувани потешкотии.

Во *улогата на алокатор на ресурси* менаџерот донесува одлуки за распоредување на човечките, материјалните, финансиските, техничките, информационите и другите ресурси според приоритетите како најдобро ќе се постигнат детерминирани цели и ќе се оствари финансиски успех.

Улогата на преговарач означува дека менаџерот преговара со други лица во името на организацијата. Тој може да преговара со поединци или групи во рамките на фирмата, како и со лица надвор од неа, како што се потрошувачи, конкуренти, добавувачи, финансиски институции, ревизори и други. Во преговорите, менаџерот настапува како претставник на претпријатието и ги застапува неговите интереси. Како завршна фаза на преговорите, менаџерот пишува договори во име на компанијата.

Заклучок

Активноста на менаџерите е комплексна и динамична, па затоа од нив се бара широк дијапазон на знаења, вештини и способности. Одредена група менаџмент теоретичари предлагаат голема листа на потребни менаџмент способности, но сепак базичните способности за реализирање на менаџерската активност можат да се класифицираат во три категории:

- концепциска способност;
- човечка способност и
- техничка способност.

Покрај трите базични способности кои менаџерот треба да ги поседува на сите нивоа од хиерархиската пирамида, постојат и други персонални способности кои треба да ги поседува успешниот и модерниот менаџер. Со цел да менаџира со своите соработници, менаџерот најнапред треба да управува со самиот себе. Поконкретно, тоа значи да ги извршува своите активности најефективно и најефикасно, без оглед на опкружувањето и сплетот на околности со кои ќе се соочи во текот на својата работа, да ги превзема најдобрите мерки и да се презентира на најдобар можен начин во својата околина. Во тој контекст, треба да се истакне дека без оглед на комплексноста на задачите и проблемите со кои ќе се среќава тој треба да има висок степен на емоционална отпорност. Тоа поконкретно значи дека треба да поседува перфектна самодисциплина. Ниеден менаџер не може ефективно и ефикасно да ги насочува своите соработници, доколку најнапред не е во можност правилно да се насочи самиот.

За да се биде ефективен и ефикасен менаџер треба да се извршуваат сите менаџмент функции на сите менаџерски нивоа што овозможува остварување на поставените цели. Во функција на остварување на ваквите задачи потребни се технички, човечки и концепциски способности. Но, треба да се истакне дека тешко може да се определи што навистина работи менаџерот сите часови во текот на еден работен ден, сите часови во текот на една седмица, месец или година. Деловната активност на менаџерите е толку комплексна што се правени многубројни студии чија цел е да поконцизно да се определат задачите кои ги извршуваат менаџерите на своето работно место. Најпрецизен одговор на ваквото прашање дава Henry Mintzberg кој ги анализираше активностите на неколку менаџери. Според неговата анализа која ја направил врз основа на пручувањето на работата на пет реномирани менаџери, тој констатирал дека таа се карактеризира со: краткост, разноврсност, дисконтинитет и ориентација кон акција.

Исто така забележал дека менаџерите преферираат говорна комуникација и вршат многу активности кои го поврзуваат претпријатието со опкружувањето. При тоа се обидел да одговори на прашањето кои активности всушност ги вршат менаџерите кога планираат, организираат, раководат и контролираат. При тоа развил опис на менаџерската работа кој вклучува вршење на десет менаџерски улоги групирани во три базични групи и тоа: информативни улоги (managing by information), интерперсонални улоги (managing through people) и улоги на одлучување (managing action).

Литература

- Koontz, H., Wehrich, H., (1994), Management, Copiright McGraw - Hill, Inc.;
- Manz, C., (1992), Mastering Self -Leadership, Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.;
- Mintzberg, H., (1994), The nature of Managerial Work, (New York: Harper & Row, 1973); and Mintzberg, Roounding Out the Manager's Job, Sloan Management Review.;
- Schlender, B., (1990), How Bill Gates Keeps the Magic Going, Fortune, June 18.;
- USA Today (2002), I'm Late I'm Late, 26 November.