

БОБЕК ШУКЛЕВ

МАЈА ШУКЛЕВА



МЕНАЏМЕНТ

Планирање

Организирање

ЗА IV ГОДИНА

ГИМНАЗИСКО ОБРАЗОВАНИЕ

Координирање



**БОБЕК ШУКЛЕВ
МАЈА ШУКЛЕВА**

МЕНАЦМЕНТ

ЗА IV ГОДИНА

ГИМНАЗИСКО ОБРАЗОВАНИЕ

(ИЗБОРЕН ПРЕДМЕТ)

III издание



ПРОСВЕТНО ДЕЛО АД

Скопје, 2009

Главен уредник
м-р Ели МАКАЗЛИЕВА

Рецензенти:

Проф. д-р Љубомир ДРАКУЛЕВСКИ – вонреден професор на
Економски факултет, Скопје

Елица ЖУПАНОВСКА – професор во
ДСЕПУ „Васил Антевски Дрен“ – Скопје

Елизабета ЈОВАНОВСКА – РАДАНОВИЌ – професор во
ДСЕПУ „Васил Антевски Дрен“ - Скопје

Со решение на Министерот за образование и наука на Република Македонија бр. 11-7205/1 од
16.12.2004 година се одобрува употребата на овој учебник

PROSVETNO DELO

*Оваа книга е посветена
на синој Бојан*

PROSVETNO DELO

ПРЕДГОВОР

Основна карактеристика на една современа нација е менаџментот во претпријатието. Менаџментот во практиката постои одкога постои цивилизацијата и ќе остане основна и доминантна карактеристика додека постои цивилизацијата. Поради тоа, нема поважна област од менаџментот. Науката за менаџмент претставува доминантно обележје на индустриското општество. Менаџментот е универзален процес. Основниот процес на остварување на работата со помош на другите е ист за сите менаџерски работи на сите нивоа и во сите претпријатија. Ова не значи дека сите менаџери работат иста работа, или дека за сите се бара иста способност на различни нивоа.

ЦЕЛИ НА УЧЕБНИКОТ

Секој учебник треба да им послужи на неговите конституенти за да биде ефективен: на академските работници, кои го предаваат овој предмет и на учениците кои го изучуваат предметот менаџмент. Имајќи го ова предвид, формулирани се две посебни цели за секој конституент.

Цел за академските работници. Учебникот, кој претставува резултат на повеќегодишната работа и стекнатите знаења за менаџментот, да биде користен како водич на академските работници во нивните проучувања.

Цел за учениците. Да ги запознае учениците со современата и сеопфатна анализа на процесниот менаџмент и да промовира разбирање на материјата во која се вклучени иновантни карактеристики на учење. Без да се скратува нивото на софистицираност, со која учебникот е пишуван, јазикот е разбирлив и низ педагошките карактеристики кои му помагаат на ученикот да оствари разбирање на концептот на основите на менаџментот.

Поаѓајќи од целите на конституентите, намерата беше да се напише сеопфатен и читлив учебник кој ќе ја задоволи изразената потреба од современа книга од областа на менаџментот. Не беше можно да се одговори на поставените цели и задачи и да се напише овој учебник без користење голем број изворна, странска литература од областа на стратемскиот менаџмент, општиот менаџмент, планирањето, деловната политика, претприемаштвото и менаџментот на малиот бизнис и повеќегодишни специјализации во странство.

Учебникот е пишуван според наставната програма за предметот менаџмент за гимназиско образование.

Во учебникот се присутни неколку важни карактеристики што го прават учебникот поволен за учење, предавање и примена. Извршена е конзистентна интеграција на теоријата на функционалниот менаџмент со практиката низ главите во учебникот. Концептот на менаџмент е илустриран со примери од реалноста на добро познати претпријатија.

Модел на менаџмент. Моделот помага визуелно да се истакнат основните функции на процесот на менаџментот. Овој модел е објаснет во втората глава, а потоа повторно се елаборира во вториот дел, процес на менаџмент. Во него се вклучени функциите на планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање.

ДОПОЛНИТЕЛНИ КАРАКТЕРИСТИКИ

За унапредување на процесот на учење и за подготвување на материјата од учениците, се вклучени неколку дополнителни карактеристики што претставуваат педагошка помош во разбирањето и примената на презентираниот концепт. Секоја од главите во книгата ги има карактеристиките што се наведени подолу.

Цели на учењето. Тие го фокусираат вниманието при читањето и служат како сеопфатна проверка на совладаното и мерка на способноста да се одговори на поставените прашања. Јасното остварување на целите на учењето е дадено на почетокот на секоја глава. Во секоја глава ученикот треба да дефинира, да опише, да дискутира, да спореди, да наведе и да идентификува соодветни аспекти од проблематиката на менаџментот.

Клучни термини. Кога ученикот првпат ќе стане близок со некоја нова област, совладувањето на терминологијата претставува совладување на половината од патот до успехот. За таа цел, клучните термини во текстот се подвлечени со болд, кога првпат се дефинираат. Со тоа е направена поголема транспарентност во совладувањето на материјата.

Примери. Во учебникот се презентирани тековни примери од претпријатијата, во облик на табели или слики, за да се илустрира како новите сознанија за менаџментот се применуваат во секојдневното работење на претпријатијата. Примерите претставуваат комбинација, која на конституентите им овозможува да разберат како концептот на менаџментот е применет во реалниот свет и како тие самите можат да го применуваат.

Слики и табели. Ученикот ќе се запознае со илустрации, слики и табели, што ги поврзуваат теоријата и практиката на менаџментот. Илустрациите се преземени од вистински случаи објавени во списанија или книги, од истражувачки студии или од личното искуство на авторите. Со нив се зголемува транспарентноста на текстот и заклучоците кои произлегуваат од практичните истражувања.

Речник. Речникот се наоѓа на крајот на книгата. Секој клучен термин кој се среќава во одделните глави на учебникот е вклучен во поширок речник во кој се содржани 91 термин, сврзани со процесот на менаџментот.

Литература. При пишувањето на учебникот користена е литература објавена во најголем дел по 1990, а значителен дел и по 2000 година, со исклучок на одделни капитални дела објавени пред тоа.

Скопје, мај 2004 година

Д-р Бобек Шуклев,
редовен професор по менаџмент
Економски факултет,
Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ - Скопје

М-р Маја Шуклева,
професор по менаџмент
ДСЕПУ „Васил Антевски – Дрен“ - Скопје

В О В Е Д

Поаѓајќи од целите и задачите и програмската содржина на предметот „Менаџмент“, содржината на учебникот е конципирана така што овозможува учениците да се запознаат со карактерот и концептот на менаџментот како управувачка функција во претпријатијата. Притоа, авторите настојуваа сложената материја на менаџментот да ја презентираат на колку што е можно поразбирлив начин, илустрирајќи ги со примери, слики и табели прашањата што би биле потешко сфатени од учениците само со нивната теоретска интерпретација, или, пак, оние со кои би се сретнале во непосредната практика по завршеното средно образование.

Содржината на учебникот е поделена во два дела кои, секој за себе, на извесен начин, претставува целина.

Првиот дел е посветен на **основите на менаџментот** со посебен акцент на дефинирањето на менаџментот, функциите и „функциите“ на менаџментот, основниот модел на менаџмент; нивоата на менаџментот во менаџмент – скалата, партиципативниот менаџмент, односот меѓу менаџментот и менаџерите, со посебно истакнување на работата што ја извршуваат менаџерите, на улогата на менаџерите во менаџментот, на способностите што се бараат од менаџерот според нивоата на менаџмент, на десетте улоги во кои се јавува генералниот менаџер, како и на карактеристиките на успешен и современ менаџер.

Вториот дел е посветен на **функциите на менаџментот** во кој се вклучени основните функции што ги извршуваат менаџерите. Така, менаџментот почнува со планирањето како основна негова функција.

Планирањето е дел од работата на менаџерите. Сите менаџери планираат. Менаџментот нема можност да избира меѓу планирање и непланирање. Менаџерите формулираат цели, политики како водич за акција, изработуваат планови како средство за акција и за конкретизација на целите.

Организирањето е втора функција што ја извршуваат менаџерите. Во тој контекст е разработена дефиницијата на организацијата, формалната и неформалната организација, организационата структура, видовите организациона структура (бироократската, матричната, линиската, функционалната, штабната и проектната, како и основните принципи на организирањето.

Координирањето е трета функција што ја извршуваат менаџерите за да ги поврзат и синхронизираат одделните активности на работата во насока кон остварување на целите на претпријатието. Менаџерот треба да создава услови за кооперација меѓу работниците. За таа цел, во оваа функција се разработени: дефиницијата, суштината како и методите на координирање.

Мотивирањето е четврта функција што ја извршуваат менаџерите. Во овие рамки посебно е разработен односот меѓу мотивирањето и мотивот, видовите мотиви, факторите што влијаат врз мотивацијата и улогата на менаџерот како мотиватор.

Контролирањето е петта функција што ја извршуваат менаџерите. Контролирањето како функција со која завршува процесот на менаџмент ги опфаќа следните прашања: дефиниција, стандарди, процесот на контрола, како и видовите контроли.

На крајот на вториот дел е разработен поимот и суштината на одлучувањето, условите на одлучување, познати како ризик, извесност и неизвесност, видовите одлуки и процесот на одлучување.

I

ΔΕΛ

ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ

◆ *Вовед во менаџментот*

◆ *Менаџери*

PROSVETNO DELO

1

ВОВЕД ВО МЕНАЏМЕНТОТ

ПРЕГЛЕД

Дефиниција на менаџментот

Функции и нивоа на

менаџментот

Модел на менаџментот

Нивоа на менаџментот

Партиципативен менаџмент

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По читањето на оваа глава, вие треба да бидете способни:

да го дефинирате менаџментот;

да ја објасните улогата на менаџментот како универзална активност;

да ја објасните на практичен начин ефективноста и ефикасноста;

да го објасните моделот на менаџмент;

да ги определите нивоата на менаџментот во претпријатието;

да ја објасните суштината на партиципативниот менаџмент.

PROSVETNO DELO

1.1 ДЕФИНИЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ

Менаџментот, поради неговата важност во работењето на претпријатието, покривајќи ги сите функции на работење, претставува област од посебен интерес во микроекономската наука. Зголемениот интерес произлегува: од општествениот карактер на менаџментот со кој се насочуваат одговорностите во правец на ефикасно извршување на целите; од фактот што менаџментот е основна карактеристика на индустриското општество; од тоа што менаџментот е специфичен орган во деловното претпријатие, поради што тој останува основна и доминантна институција сè додека постои цивилизацијата. Основна карактеристика на една современа нација е менаџментот во претпријатијата. Науката за менаџмент е основна карактеристика на индустриското општество. Во практиката тој постои од кога постои цивилизацијата.

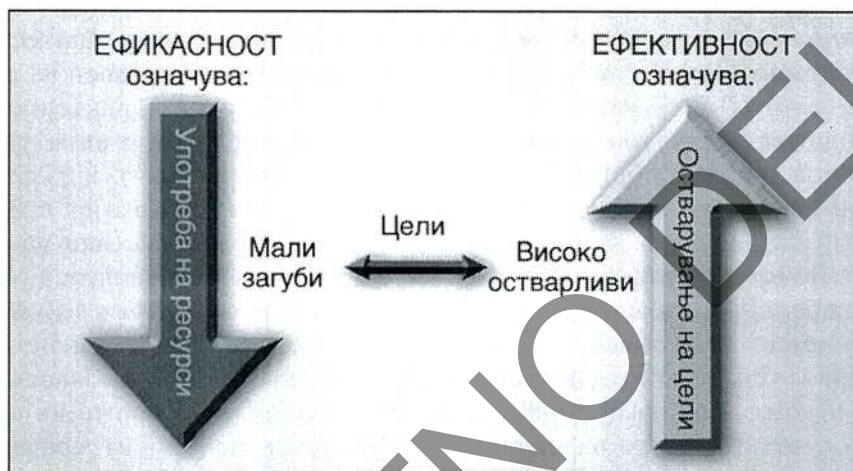
Во современото економско работење менаџментот е многу важен фактор. Терминот менаџмент има повеќе значења што може да бидат применети на различни начини. Прво, терминот се употреба за да дефинира широки области на активност. Второ, со него се опишуваат нивоата на авторитетот во рамките на организацијата, односно ги подели нивоата на менаџментот на врвен менаџмент, среден менаџмент и менаџмент на пониско ниво, според нивниот авторитет. Трето, терминот означува функционален приод кој опфаќа планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање. Четврто, менаџментот ги опфаќа вработените, финансиите, материјалите и целите, купувањето и продавањето, методите и постапките, средствата и опремата.

Менаџментот (management) се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на средствата за остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието. Основните елементи на дефиницијата за менаџмент се: процес, ресурси, ефективно и ефикасно извршување на работата од други луѓе и цели.

Првиот елемент се однесува на менаџментот како **универзален процес**. Менаџментот е **универзална активност** бидејќи се наоѓа во сите видови претпријатија, во сите функции и на сите нивоа во претпријатието. Тој се случува во паркови, на ранчови, во болници, на фарми, универзитети, во градови, синдикални организации, полиција, цркви, на аеродроми и во општински организации. Но, менаџментот функционира сосема различно. Менаџментот е универзален процес. Тој е **процес** бидејќи вклучува низа акции кои водат кон остварување на целта. Менаџментот е процес затоа што претставува комбинирање на ресурсите од менаџерите за остварување на целите. Основниот процес на остварување на работата со помош на другите е ист за сите менаџерски работи, на сите нивоа и во сите претпријатија. Ова не значи дека сите менаџери работат иста работа, или дека за сите се бара иста способност на различни нивоа. Процесот упатува на функции или на примарни активности извршувани од менаџерите. Менаџментот во основа е процес на планирање (одлучување, цели, политики, планови и предвидување), организирање, координирање, мотивирање и контролирање на активностите, кои водат кон поефикасно извршување на целите на претпријатието.

Вториот елемент го сочинуваат **ресурсите** и тоа човечките и материјалните ресурси. Човечките ресурси се однесуваат на човекот, а материјалните се однесуваат на парите, сировините, машините, опремата, средствата, зградите, имиџот на претпријатието. Од претпријатието денес се бара висок степен на ефикасност во користењето на човечките и материјалните ресурси.

Економските ресурси се ограничени, поради што менаџерот е одговорен за нивната алокација. Ова бара менаџерот да биде ефикасен (слика 1.1).



Слика 1.1 Ефикасност и ефективност

Ефикасноста е битен дел од менаџментот. Ефикасноста е употреба на минимум ресурси (физички, финансиски, материјални, човечки и организациски) за да се произведе саканиот обем на производство. **Ефикасноста (efficiency)** упатува на односот меѓу влезот и излезот. На пример: ако се добие поголем излез за даден влез, тогаш станува збор за зголемување на ефикасноста. Исто така, ако се оствари ист излез со помал влез, станува збор за зголемување на ефикасноста. Менаџерите во претпријатието не се заинтересирани само за ефикасноста, туку и за ефективноста, за комплетирање на активноста. **Ефективноста (effectiveness)** е степен до кој претпријатието ги остварува поставените цели. Ефективноста е способност за остварување на целите. Ефективноста упатува на тоа што го остваруваат менаџерите. Кога менаџерот ќе ги оствари целите на организацијата, за него се вели дека е ефективен. Високиот степен на ефикасност има влијание врз високиот степен на ефективност. Лошиот менаџмент најчесто е последица на неефективноста, во остварувањето на целите и на неефикасноста, нерационалното трошење на ресурсите. Овие термини се меѓусебно поврзани.

Третиот елемент го сочинуваат **луѓето** со чиј напор се извршува работата. Со помош на луѓето, менаџерите ја извршуваат нивната работа.

Четвртиот елемент се однесува на формулирање и остварување на **целите** на претпријатието со напорот на други луѓе. Менаџментот вклучува координација на човечките и материјалните ресурси во насока на остварување на целите. Напорот на луѓето е насочен кон целите. Целите се потребни, бидејќи активностите треба да бидат насочени кон некој сакан краен резултат или состојба.

1.2 ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Во современото економско работење нема ниеден фактор кој е толку важен како што е менаџментот. Менаџментот е доминантна активност во работењето. Терминот менаџмент има повеќекратно значење. Менаџментот е дефиниран како облик на работа. Менаџерот е личност што ја извршува оваа работа. Во извршувањето на работата, менаџерот извршува определени активности наречени функции на менаџментот. Секоја функција содржи настани кои го движат претпријатието кон остварување на неговите цели. Од аспект на содржината на менаџментот, **функцијата (function)** означува област на активности што ги извршува менаџерот. Функциите на менаџментот имаат универзална примена било да се работи за мало претпријатие, за владина агенција, за големо претпријатие, за врвен менаџмент, или за менаџмент на пониско ниво. Сите менаџери се вклучени во извршувањето на менаџмент-функциите.

Треба да се прави разлика меѓу менаџмент-функциите (планирање, организирање, координирање, мотивирање, контролирање) и организациските функции (маркетинг, производство, сметководство, набавка, инвестиции, финансии, истражување и развој, кадри).

Прашањето за бројот на функциите на менаџментот не е конечно расчистено. Основоположникот на функционалниот менаџмент *Henri Fayol* сметал дека сите менаџери ги извршуваат следниве пет функции: планирање и предвидување, организирање, раководење, координирање и контролирање.

Евидентно е дека речиси по 90 години, сè уште не постои и не е постигнат консензус за бројот на функциите на менаџментот. Но, јасно е дека најчесто прифатени функции на минименаџментот се: планирање, организирање и контролирање. Тоа се минимум функции што овозможуваат функционирање на менаџментот. Постои општа согласност споменатите три функции да бидат наречени менаџмент-функции. Органските функции на менаџментот се три: планирање, организирање и контролирање. Функцијата **планирање** ги вклучува менаџерските активности кои водат кон дефинирање на цели и определување соодветни средства за остварување на тие цели. Функцијата планирање се спроведува во четири фази: формулирање цели и определување на нивниот приоритет, предвидување на идните настани што можат да имаат влијание врз остварувањето на целите, изработка на планови и формулирање политика што ќе ги насочува активностите на претпријатието кон саканите крајни резултати. Функцијата **организирање** е средство со кое менаџментот ги координира материјалните и човечките ресурси преку формалната организациона структура на задачи и авторитет. Функцијата **контролирање** ги вклучува активностите што менаџерот ги презема со намера да се увери дека вистинските активности се извршуваат во согласност со планираните.

Често се поставува прашањето која функција е поважна. Секоја функција има своја задача. Ниедна функција не е поважна од другите. При подготвувањето на одлуките од менаџерот, тој ќе применува микс од функции. Сите се важни и потребни за остварување на целите на претпријатието. Постои општа согласност за следниве три функции: планирање, организирање и контролирање, и дека овие функции треба да бидат етикетираны како менаџмент-функции.

1.3 МОДЕЛ НА МЕНАЏМЕНТ

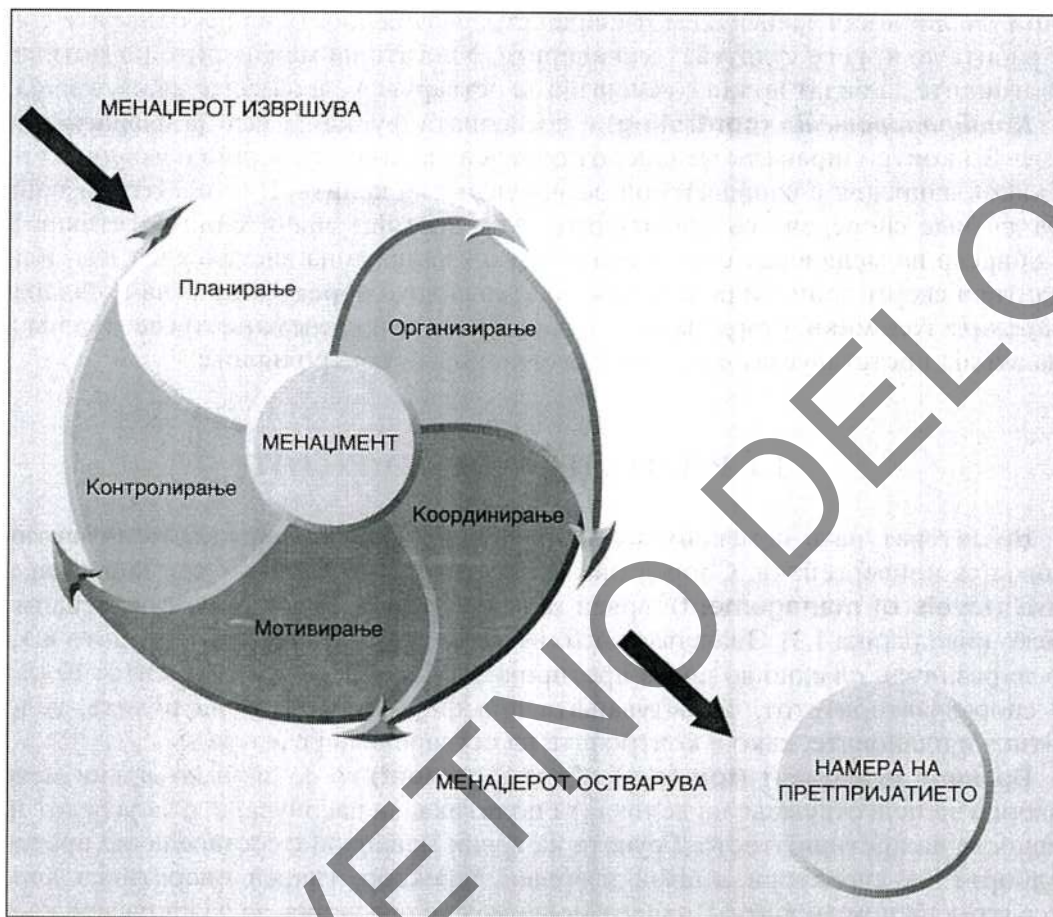
Терминот менаџмент упатува на извршување на активностите со помош на други луѓе. Процесот менаџмент ги претставува функциите или основните активности што ги извршуваат менаџерите. Поаѓајќи од истражувањата на 48 еминентни автори од областа на менаџментот, извршено е рангирање на менаџмент-функциите (табела 1.1).

И покрај тоа што не постои согласност меѓу авторите во теоријата и практиката на менаџментот за бројот на функциите, сепак, податоците од табелата се илустративни и индикативни, да се констатира дека трите минимум функции на менаџментот се планирање, организирање и контролирање. Другите две функции што овозможуваат да се конструира модел на менаџмент се координирање и мотивирање.

Табела 1.1 Рангирање на менаџмент-функциите

Планирање	48	Претставување	3
Организирање	45	Активирање	3
Контролирање	45	Оценување	2
Насочување	16	Испитување	2
Кадри	14	Иновирање	1
Одлучување	11	Креирање	1
Мотивирање	9	Предвидување	1
Координирање	9	Влијание	1
Комуницирање	7	Преговарање	1
Раководење	6		

Планирањето (planning) претставува однапред одлучување за тоа што, кога, зошто, како и кој да направи. Функцијата планирање вклучува дефинирање на цели, политика и планови на претпријатието. Менаџерот прво треба да се определи што сака да направи. Менаџерите формулираат цели на претпријатието, на функциите, на одделенијата и на другите организациони единици; тие формулираат политики како водич за оние кои треба да работат; тие изработуваат планови како средство за акција и за конкретизација на целите. Под дејство на новите информации или промените во окружувањето, плановите треба да се ревидираат. Елементите на планирањето најдобро ќе бидат подготвени, ако претходно се изврши предвидување на идното окружување - економско, општествено, културно, политичко, технолошко, во кое претпријатието ќе дејствува и ќе ги користи ресурсите за остварување на планот.



Слика 1.2 Модел на менаџмент

Организирањето (organizing) претставува групирање на активностите во одделенија (департманизација по производ, по потрошувачи, по број, по територии, по технологија), создавање организациона структура, конкретизирање на односите меѓу одделенијата и организационите единици, кој кому поднесува извештај и каде се подготвуваат одлуките. Функцијата организирање се интересира и за степенот на децентрализација или централизација, за делегирањето на авторитетот, за одговорноста и за веригата на командата.

Координирањето (coordination) претставува функција што содржи поврзување и синхронизирање на одделните активности во насока на остварување на целите на претпријатието. Менаџерите треба да им помагаат на подредените да ја извршат нивната обврска, со што им помагаат да ги остварат своите лични аспирации. Менаџерот треба да создаде услови за кооперација меѓу работниците.

Мотивирањето (motivation) вклучува насочување или канализирање на однесувањето на подредените во нивното извршување на целите и создавање мотивирачко окружување. Мотивите диктираат работниците да ги извршуваат задачите. Тие определуваат колку напор ќе вложи личноста при извршувањето на соодветна задача. Мотивите ја поттикнуваат личноста да се зафати со определена акција. Напорот што

го вложува личноста зависи од мотивирањето. Мотивацијата на работниците е најважната работа со која се судруваат менаџерите. Улогата на менаџерите во мотивацијата е работниците да бидат полни со енергија за остварување на целите на претпријатието.

Контролирањето (controlling) е последната функција што ја извршуваат менаџерите. Во контролирањето менаџерот определува колку успешно е извршена работата и каков напредок е направен кон остварување на целите. Вистинското извршување треба да биде споредено со стандардите. Ако постојат значителни негативни девијации, обврска на менаџерот е да ја врати организацијата на вистинскиот пат, или да го реаптира својот план. Определувањето стандарди, споредувањето на стандардите со остварените големина, утврдувањето на девијациите и преземањето евентуална корективна акција претставуваат содржина на функцијата контролирање.

1.4 НИВОА НА МЕНАЏМЕНТОТ

Во литературата за менаџментот, мислењата за класификацијата на вертикалните нивоа се конвергентни. Според оваа класификација, постојат три **нивоа на менаџментот (levels of management)**: врвен менаџмент, среден менаџмент и менаџмент на пониско ниво (слика 1.3). Значењата што им се придаваат на првото, второто и третото ниво се различни од едно до друго претпријатие. Нивоата на менаџментот се разликуваат според авторитетот, овластувањата при формулирањето на целите, деловната политика и плановите, како и контролата на остварените резултати.

Врвниот менаџмент (top level of management) го сочинуваат врвни менаџери, одговорни за подготвување на деловната политика, за насочување и за успехот на сите активности на претпријатието. Групата на врвни менаџери е составена од: претседател на одборот на директори, главен извршен директор, главен оперативен директор, претседател на компанијата. Врвниот менаџмент е одговорен за извршување на целите на ниво на претпријатието. Врвните менаџери се одговорни за донесување одлуки со важност за целото претпријатие. Тие се фокусираат на долгорочни проблеми сврзани со опстанокот, растежот, се грижат за генералната деловна политика, ги одржуваат екстерните односи на претпријатието со други претпријатија, со владини агенции, со трговски асоцијации и со локалната самоуправа. **Средниот менаџмент (middle level of management)** го сочинуваат средните менаџери одговорни за спроведување и интерпретација на политиката во претпријатието и за успешно работење на одделението или секторот. Менаџерите на средно ниво имаат висок степен на одговорност за развивање на индивидуалната иницијатива и расудувањето, дејствувајќи во рамките на политиките и директивите утврдени од врвниот менаџмент. Тие имаат одговорност за предлагање нова и за ревизија на постојните политики и за поставување цели за нивните сектори. Средните менаџери се задолжени со кадровски активности, активности сврзани со производството, маркетинг-активностите, активностите за набавка, контрола на квалитетот и др. Во среден менаџмент спаѓаат сите директори на одделенија или сектори, менаџерот на фабрика, кадровскиот менаџер, менаџерот за продажба, директорот на лабораторија за истражување, менаџерот за контрола на квалитетот и слично. Тие се интересираат за непосредната иднина, за воспоставување добри односи со еднаквите на себе во претпријатието, поттикнуваат тимска работа и ги насочуваат менаџерите на пониско ниво.

Менаџментот на пониско ниво (lower level of management) го сочинуваат менаџери на пониско ниво одговорни за конкретно извршување на политиките и за остварување на целите на организационите единици преку процедури одобрени од средниот и врвниот менаџмент. Менаџментот на ова ниво го сочинуваат шеф на одделение, надзорник, предрботник, кои се одговорни за управување со работниците во извршувањето на дневните активности.



Слика 1.3 Нивоа на менаџмент

Менаџерите на пониско ниво на менаџмент директно се вклучени во извршувањето на планот, политиките и постапките утврдени од менаџерите на врвно и на средно ниво. На ова ниво на менаџмент станува збор за односи човек – човек. Менаџерите на пониско ниво се одговорни за групата на неменаџерските работници и се интересираат за примена на правилата и постапките за остварување ефикасно производство, обезбедуваат техничка помош и ги мотивираат подредените.

1.5 ПАРТИЦИПАТИВЕН МЕНАЏМЕНТ

Во последните две децении во окружувањето се случуваат брзи промени, особено во областа на технологијата, економијата, зголемената владина регулатива и односите со јавноста. Промените во окружувањето вршат притисок и бараат од менаџментот во претпријатието да одговори на нив со свои акции. Работата на менаџерот станува сè посложена и покомплексна за да може ефективно да ја извршува една личност. Промените во окружувањето бараат и промени во менаџментот. Партиципативниот менаџмент е алтернатива на автократскиот менаџмент. Партиципативниот менаџмент не е

менаџмент на компанија кој вклучува *ad hoc* група, формирана да реши определен проблем, без соодветни ресурси или авторитет. Не е чист демократски менаџмент кој вклучува ставање на гласање определен проблем. Не е само консултативен менаџмент кој претпоставува еден-спрема-еден приод меѓу претпоставен и подреден. **Партиципативниот менаџмент (participative management)** се дефинира како тимски приод кон менаџментот. Членовите на тимот, под водство на водач, активно партиципираат во одлучувањето и решавањето на проблемите што влијаат на нивната работа. Одговорноста за резултатот и одлуката подготвена од групата паѓа врз грбот на водачот. Водачот има најголема одговорност за градењето тим кој ќе подготви добри одлуки, а потоа успешно ќе ги спроведува.

Во суштината на партиципативниот менаџмент се наоѓа комуникацијата во две насоки. Едната насока на комуникација е на релација водач - членови на група. Водачот ја користи оваа насока за запознавање на членовите на тимот со задачите што треба да се извршат, проблемот што треба да се реши или одлуката што треба да биде донесена, а сето тоа во врска со нивната работа. Втората насока е на релацијата членови на тимот - водач на група. Преку повратна спрега, членовите на тимот даваат предлози како да се извршат задачите, како да се реши проблемот и да се донесе одлука која најефективно ќе се изврши.

Се поставува прашањето, кои се карактеристиките на претпријатието во кое преовладува партиципативниот менаџмент. Во такво претпријатие постојат мотивирани сили за работење; целите обично се формулираат со помош на групна партиципација; комуникацијата се извршува одгоре надолу, оддолу нагоре и странично; постои висок степен на кооперативност; одлучувањето постои на сите нивоа во претпријатието; менаџерите и вработените активно учествуваат во формирањето на целите; функцијата на контрола овозможува користење точни податоци и информации за сопственото водење; неформалната и формалната организација се едно исто; перформансите во однос на продуктивноста, отсутството од работа, загубите и контролата на квалитетот се одлични.

Прашања:

1. Што е менаџмент?
2. Наведи ги елементите од дефиницијата за менаџмент.
3. Што е функција на менаџментот?
4. Кои се менаџмент-функции според Henri Fayol?
5. Која е одговорноста на врвните менаџери?
6. Која е одговорноста на средните менаџери?
7. Која е одговорноста на менаџерите од пониско ниво?
8. Што е партиципативен менаџмент?

2

МЕНАџЕРИ

ПРЕГЛЕД

Кој е менаџер?

Способности на менаџерот

Улоги на генералниот менаџер

Успешен менаџер

Современ менаџер

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По читањето на оваа глава, вие треба да бидете способни:

да ја објасните потребата од менаџери за претпријатието;

да ги наведете способностите што треба да ги има менаџерот;

да дискутирате за односите меѓу нивоата на менаџментот и способностите на менаџерот;

да ги наведете видовите одговорност на генералниот менаџер;

да ги наведете десетте улоги во кои се јавува генералниот менаџер, извршувајќи ја својата работа;

да ги наведете квалитетите што треба да ги има успешниот менаџер;

да ги објасните разликите меѓу класичниот и современиот менаџер.

PROSVETNO DELO

2.1 КОЈ Е МЕНАЏЕР?

Да почнеме со најважното прашање: зошто претпријатието има потреба од менаџер? Постојат повеќе причини за тоа. Менаџерот треба да обезбеди неговата организација да ја извршува својата основна намера, а тоа е ефикасно производство на конкретни производи или услуги. Менаџерот треба да планира и да поддржи стабилност на активностите на неговата организација. Менаџерот треба да преземе обврска за стратегискиот систем на организацијата и во тој поглед да ја приспособи неговата организација кон менливото окружување. Менаџерот треба да постапува како клучна информативна алка меѓу организацијата и нејзиното окружување. Менаџерот е одговорен за дејствувањето на неговата организација според статутот.

Менаџерот треба со плански приод да ги насочи идните активности на претпријатието, да развие таква организација која ќе обезбеди ефикасно извршување на акциите, да ги синхронизира активностите на претпријатието, да ги мотивира луѓето за ефикасна и корисна употреба на својот труд и да контролира како се остваруваат целите. Оттука, ако некој се обидува да оствари цели со директен напор на другите, тој е менаџер, или **менаџер (manager)** е секој кој на кое било ниво во организацијата го насочува напорот на другите луѓе за остварување на целите.

Различни менаџери извршуваат различни работи во зависност од организациското ниво на кое се наоѓаат, функцијата што ја извршуваат, позицијата што ја заземаат.

Според **органizaцискиите нивоа**, менаџерите можат да бидат врвни менаџери, менаџери на средно ниво и менаџери на пониско ниво. Врвните менаџери (**top managers**) се одговорни за извршување на целите на ниво на претпријатието и за целокупното работење на претпријатието. Менаџерите на средно ниво (**middle managers**) се одговорни за одделенијата во претпријатието, како и за конкретни активности во рамките на секторот. Менаџерите на пониско ниво (**first line managers**) се одговорни за извршување на политиките и процедурите во претпријатието со помош на напорот на работниците.

Според **функцијата**, менаџерите на различно ниво извршуваат различни функции, како, на пример: маркетинг, производство, набавка, финансии, инвестиции, истражување и развој и човечки ресурси. Префиксот што е додаден ја означува областа на активност во која менаџерот се специјализирал, како, на пример: производствен менаџер, маркетинг-менаџер, кадровски менаџер, менаџер за набавка, менаџер за односи со јавноста, менаџер за истражување и развој, менаџер за општи работи и сл.

Според **позицијата**, менаџерите можат да бидат извршни директори и функционални менаџери. Извршниот менаџер (**executive manager**) е одговорен за целокупното работење на претпријатието, а функционалните менаџери (**functional managers**) се одговорни за соодветна функција.

Менаџерите можат да бидат проектен менаџер и штабен менаџер. **Проектниот менаџер (project manager)** е одговорен за извршување на проектната задача, во определен рок, со ресурсите што се на располагање. **Штабниот менаџер (staff manager)** користи експертско знаење за советување на линиските менаџери.

2.2 СПОСОБНОСТИ НА МЕНАЏЕРОТ

Се претпоставува дека менаџерот треба да има три вида способности - (**skills**) за да може успешно да ја извршува својата работа: техничка, човечка и концепциска. Нереално е да се размислува дека способностите не се меѓузависни, дека можат да се мерат одвоено и да се развиваат независно.

Техничката способност (technical skill) вклучува специјализирано знаење, аналитичка способност во рамките на специјалноста, и вештина за употреба на средства и техники од конкретна дисциплина. Техничката способност го содржи направеното во работењето со предметите. Таа содржи способност на поединецот да користи технологија за извршување на задачите на организацијата. Техничката способност упатува на разбирање и знаење за извршување на посебен вид активност.

Човечката способност (human skill) е способност на менаџерот да работи ефективно како член на група и да гради напор за соработка во рамките на тимот што го води. Како што техничката способност главно се интересира за работењето со „предмети“ (процеси или физички објекти), така човечката способност главно се интересира за работењето со луѓе. Оваа способност е прикажана со начинот на кој индивидуата ги сфаќа нејзините претпоставени, еднаквите на себе и подредените, и на начинот на кој се однесува подоцна. Личност со високо развиена човечка способност е свесна за сопствените ставови, претпоставки и верувања за поединци и групи. Таа содржи способност на поединецот да работи со луѓе за остварување на целите. Човечката способност се однесува на меѓусебните односи со други луѓе. Таа е способност на вистинско комуницирање со други.

Концепциската способност (conceptual skill) вклучува способност да се види претпријатието во целина, таа вклучува препознавање како различните функции во претпријатието зависат една од друга, како промените во кој било дел влијаат врз сите други, вклучува проширување на сликовитата замисла на односите на претпријатието во индустријата, општината, економските и општествените сили на државата како целина. Концепциската способност се однесува на тоа, зошто е нешто направено и да се гледа на претпријатието во целина. Таа содржи способност на менаџерот да ја разбере комплексноста на претпријатието и да види како тоа влијае или е под влијание на неговото окружување.

Во литературата се среќаваат и следните способности: способност за комуникација, аналитичка способност, способност за одлучување и концепциска способност. Во продолжение ќе бидат обработени само необјаснетите способности, и тоа: комуникациската способност, аналитичката способност и способноста за одлучување.

Комуникациската способност (communication skill) е способност да се обезбедат информации во усна и во писмена форма од другите во организацијата, со намера да се оствари саканиот резултат. Таа е способност што е витална за успехот на секој, но особено на менаџерите кои мораат да остварат резултати со помош на напорот на другите.

Аналитичката способност (analytical skill) е способност на менаџерот да употребува логични и научни приоди или техники во анализата на проблемите и можностите. Иако е важна на сите нивоа на менаџментот во претпријатието, сепак, аналитичката способност настојува да биде релативно поважна на повисоките нивоа. Менаџерите на пониско ниво настојуваат да работат во стабилно и предвидливо окружување, со кон-

кретен водич во нивното извршување. Обратно, менаџерите на погорните нивоа мора да дејствуваат во окружување кое е комплексно и неизвесно.

Способноста за одлучување (decision skill) претставува менаџерска способност за селектирање на текови на акции, со намера да се решат конкретни проблеми или повеќе проблеми. Способноста за одлучување е важна за менаџерите на сите нивоа на менаџментот во претпријатието, но релативно поважна е на погорните нивоа во однос на пониските.

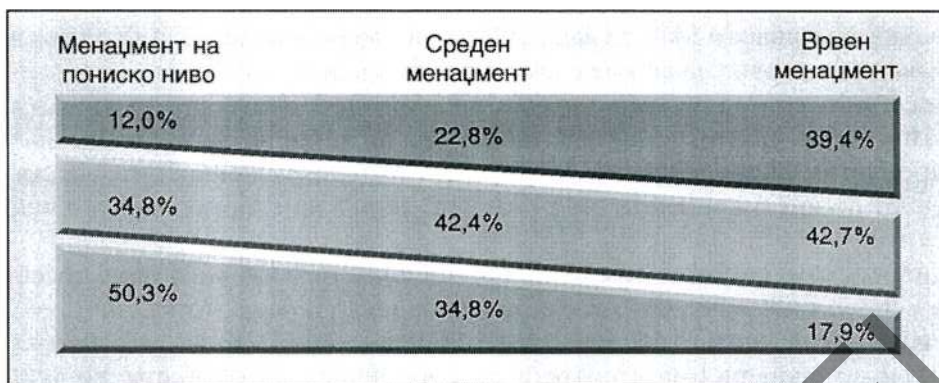
Менаџерската работа е различна и комплексна и од секого бара посебни способности за нејзиното извршување. Овие способности се особено важни, ако менаџерот сака да ги извршува соодветно функциите на менаџментот. Како што е илустрирано на слика 2.1, сите менаџери имаат потреба од сите видови способности, но вкупниот збир е различен според хиерархиските нивоа на менаџментот. Како што може да се забележи, релативното значење на секоја способност варира според нивото на менаџментот на кое е ангажиран менаџерот.



Слика 2.1 Апроксимативни односи меѓу нивоата на менаџмент и способностите на менаџерот

За повисоко ниво на менаџмент еднакво се важни концепциската и човечката способност, а помалку е важна техничката способност. Обратно, за менаџментот на пониско ниво поважна е техничката способност, а помалку важна е концепциската способност. Техничката способност е многу важна за ефективноста на менаџерите на пониско ниво, бидејќи тие имаат директни контакти со вработените во извршувањето на работните активности. Менаџерите на пониско ниво треба да обезбедат техничка помош и поддршка на вработените во работната единица. Колку се оди нагоре по менаџмент-скалата, важноста на техничката способност обично се намалува, бидејќи менаџерот има помалку непосредни контакти со секојдневните проблеми и активности.

Оптимализацијата на трите способности варира според нивото на менаџментот во претпријатието. На пониските нивоа потребни се техничка и човечката способност. На повисоко ниво, ефективноста на менаџерот зависи од човечката и концепциската способност. На највисоко ниво на менаџмент концепциската способност станува најважна. Резултатите од истражувањата на 300 претседатели на врвни банкарски, индустриски, осигурителни, јавни, малопродажни и транспортни фирми, за видовите способности и нивоата на менаџмент, се прикажани на слика 2.2.



Слика 2.2 Оптимален микс на способностите на менаџерот според хиерархиски нивоа

Извор: Според Thomas L. Wheelen, Hunger J. David: **Strategic management and business policy**, Addison-Wesley publishing company, Reading, Massachusetts, 1983, p. 21.

Потребата за техничка способност на ниво на врвен менаџмент се намалува од 50.3%, на 34.8% и 17.9%, потребата за концепциска способност се зголемува од 12.0% на 22.8% до 39.4%, потребата за човечка способност се зголемува од 34,8% на 42,4% до 42,7%, како што менаџерот се движи од пониското ниво до врвното ниво на менаџмент.

2.3 УЛОГИ НА ГЕНЕРАЛНИОТ МЕНАѢР

Генералниот менаџер, како член на врвниот менаџмент, е одговорен на одборот на директори за менаџментот во претпријатието. Работата на генералниот менаџер е разновидна, комплексна и одговорна, односно содржи различни улоги. Од испитувањата на пет претседатели на пет средно големи претпријатија, кои се набљудувани пет недели, се добиени сознанија дека активностите на генералниот менаџер можат да бидат групирани во десет улоги. Според *Henry Mintzberg* десетте улоги се поделени во три категории: меѓуперсонални, информативни и улоги на одлучување (слика 2.3).



Слика 2.3 Улоги на менаџерот

Извор: Според Henry Mintzberg: *The Nature of Managerial Work*, Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, p. 59.

Меѓуперсоналните улоги (interpersonal roles) им овозможуваат на менаџерите да воспоставуваат интеракции со личности во и надвор од претпријатието. Првата група меѓуперсонални улоги го опфаќа однесувањето на генералниот менаџер во меѓуперсоналните контакти со други, опишувајќи го како номинален водач, лидер и лице за контакти. **Првата улога** е наједноставна од сите менаџерски улоги. Како, **номинален водач (figurehead)**, располага со законски авторитет, тој е симбол и извршува голем број општествени, правни и церемонијални обврски. Некои од нив се здодевни, други се со инспиративна природа. Сите тие вклучуваат меѓуперсонални активности, но ни една од нив не вклучува значаен процес на информирање или одлучување. **Втората улога** е најшироко препознатлива менаџерска улога. **Улогата на водач (leader)** ги содржи односите на менаџерот со неговите подредени, обид да ги мотивира нив и да дефинира атмосфера во која тие ќе работат. Тој треба да ги мотивира и да ги води подредените и да обезбеди визија за иднината на претпријатието. Менаџерот секогаш ги охрабрува или ги критикува подредените за извршувањето, односно за неизвршувањето на задачите. **Третата улога, улогата на контакти (liaison)** се однесува на менаџерските меѓусебни односи во работата со луѓе надвор од неговата организација. Со оваа улога генералниот менаџер создава значајна мрежа на односи од хоризонтален карактер, што ги извршува со голем број индивидуалци и групи надвор од претпријатието.

Информативните улоги (informational roles) им овозможуваат на менаџерите да добиваат, да дистрибуираат и да анализираат информации. Втората група информативни улоги опфаќа активности сврзани со процесот на информирање, што подразбира набљудување, пренесување и толкување. Првата, **улогата на набљудувач (nerve center)** или нервен центар, го опишува генералниот менаџер како личност која постојано бара и добива информации за неговото претпријатие за да го разбере окружувањето. Тој бара информации со цел да ги открие промените, да ги идентификува проблемите и можностите и да добие знаење за неговото претпријатие, како основа за

донесување одлуки. Втората, **улога на пренесувач (disseminator)** означува пренесување надворешни информации до врвните менаџери и други клучни луѓе во претпријатието. Информациите треба да бидат точни и полезни. Менаџерот добива точни информации поради неговиот формален авторитет. Третата, **улога на толкувач (spokesperson)** му овозможува на генералниот менаџер да ги пренесува информациите надвор од неговото претпријатие. Тој ги информира заинтересираните групи за успехот на претпријатието, за политиката и плановите.

Улогите на одлучување (decisional roles) им овозможуваат на менаџерите да ги искористат информациите во донесувањето одлуки со кои се решаваат проблемите. Оваа група улоги опфаќа активности сврзани со донесувањето одлуки на генералниот менаџер, опишувајќи го како претприемач, разрешувач на судири, алокатор на ресурси и преговарач. **Улогата на претприемач (entrepreneur)** го опишува генералниот менаџер како иницијатор и творец на многу контролирани промени во претпријатието. Претприемачката улога на менаџерот почнува со барање можности и откривање состојби што можат да предизвикаат определени проблеми. **Улогата на разрешување на судири (disturbance handler)** генералниот менаџер ја применува кога претпријатието ќе се судри со големи пречки: штрајк, криза, уништување на средствата, разрешување судири меѓу подредените или меѓу одделенијата. Други состојби што можат да предизвикаат потреси се неочекувано заминување на вработен, пожар во објектот, губење важен потрошувач или судир меѓу двајца подредени. Тој презема корективна акција за време на проблемите или кризата, како, на пример, лични контакти со главните кредитори, или со претставници на синдикатот, или ги заменува неефикасните работници. **Улогата на алокатор на ресурси (resource allocator)** го нагласува авторитетот во одлучувањето при дистрибуцијата на ресурсите во претпријатието. Со одлучувањето кој што ќе добие и кој што ќе прави, менаџерот ги насочува тековите во неговата организација. Во поширока смисла, алокацијата на ресурсите се однесува на пари, време, материјали, опрема, работна сила и репутација. **Улогата на преговарач (negotiator)** означува дека генералниот менаџер е одговорен за претставување на претпријатието во остварувањето договори за основните преговарачки активности. Претставувајќи го претпријатието, тој преговара со клучни потрошувачи, доставувачи и кредитори и врши ревизија на договорите.

2.4 УСПЕШЕН МЕНАѢР

Работата на менаџерот е да создава окружување што се однесува на остварување на личните цели и целите на претпријатието. Познато е дека менаџерот мора 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. Нареднава листа не е целосна, но ги сугерира најсаканите квалитети што треба да ги има менаџерот.

1. **Менаџерот треба да биде способен да мисли.** Ова, можеби, е најтешка задача за најголем број луѓе со која се соочуваат. Најголем дел од нас забележува дека е лесно да направи, да постапи, да изврши. Ние имаме тешкотии јасно да размислуваме. Менаџерот треба да биде способен да размислува.

2. **Менаџерот треба да биде способен да се изразува јасно.** Најдобро сфатената идеја е безвредна сè додека не биде пренесена. Менаџерската основна физичка постапка е комуницирањето.

3. **Менаџерот треба да поседува техничка способност.** Ова не значи дека тој мора да биде техничар. Но, сепак, тој треба да поседува техничка способност што е потребна во неговата област за да се оспособи самиот да управува ефективно.

4. **Менаџерот треба да поседува способност да мисли широко.** Тој треба да биде способен да гледа над сè, 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 сфатена и пренесена идеја треба да биде „продадена“. Продавањето идеи - убедувањето на другите дека е вредна - е една од основните задачи на менаџерот. Продавањето план на акција е витален дел од комуникацијата и мотивацијата.

6. **Менаџерот треба да поседува морален интелектуалитет.** Неговите претпоставени и неговите подредени треба да имаат доверба во него и во неговите акции.

7. **Менаџерот треба да биде емоционално стабилен.** Тој треба да ги чува неговите лични чувства надвор од деловните проблеми.

8. **Менаџерот треба да поседува способност за човечки односи и да проникнува во мотивацијата и однесувањето на човекој.** Тоа 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.

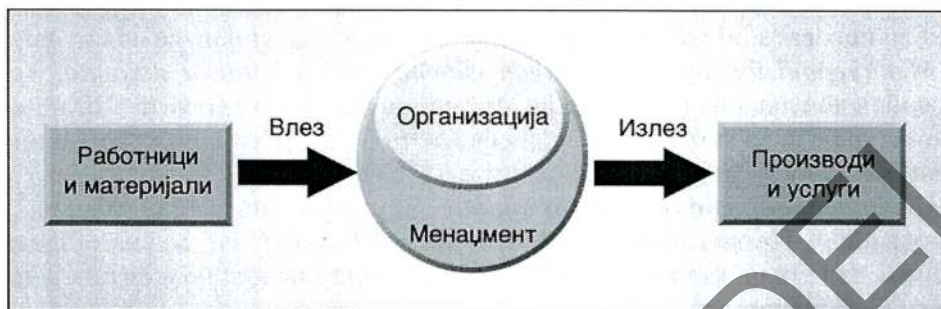
10. **Менаџерот треба да биде динамичен.** Оваа особина е карактеристична за водачите и е особено потребна во нашата променлива економија. Таа е потребна за да движи напред, да менува, да открива нови траги, да прави поголеми и подобри работи. Таа не е очигледна „персонална“ особина, не е висок притисок врз личноста. Всушност, таа не треба да се истакнува на површината, но е пожелна и обично ги одразува разликите меѓу пасивниот менаџмент и динамичното раководство.

Квалитетите на менаџерот се комбинација на лични карактеристики и способности. Општа е согласноста дека одредени квалитети се заеднички до некој степен за најуспешните менаџери. На крајот, резимирано може да се каже дека најголем број од особините што претходно се спомнати може да се научат. Поради тоа, може да се констатира дека менаџерите не се раѓаат, туку се создаваат.

2.5 СОВРЕМЕН МЕНАЏЕР

Улогата на менаџерот денес е многу поразлична од онаа што била пред 100, 50, па дури и пред последните 25 години. На почетокот на XX век основна цел на деловниот менаџер била да обезбеди компанијата да создава профит и сосема малку бил загрижен за однесувањето кон потрошувачите. Одлуките на менаџментот биле под влијание на мала владина регулатива во областа на работењето и со огромна неорганизирана работна сила. Улогата на менаџерот во педесеттите години на XX век е објаснета на слика 2.4.

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



Слика 2.4 Улогата на менаџерот пред педесет години

Извор: Според Richard A. Johnson, Monsen R. Joseph, Henry P. Knowless, Borje D. Saxberg: *Management, systems and society. An introduction*, Goodyear publishing company, Inc., Pacific Palisades, California, 1976, p. 6

Денес постојат многу ограничувања на одлуките што ги подготвува деловниот менаџмент. На пример, **синдикатот** станува моќна преговарачка група и создава зголемен притисок врз менаџментот за поголема сатнина, подобри работни услови и непосредно учество во вистинското одлучување. Дополнително, **владината регулатива** се зголемува до таа мера што менаџментот мора да најми експерти за да ги разбере правилата и прописите поставени од владата. **Групите за заштита на животната средина** се организирани во обидот да го контролираат реалното или потенцијалното оштетување на животната средина од индустријата и да поттикне зголемена владина сопственост на националните природни ресурси и клучни организации. Исто така, **групите на потрошувачи** се организираат да ги проверуваат квалитетот и видот на производството од индустријата. На крајот, гласот на **жените**, како етничка и расна група во малцинство, која не добила еднакви можности во работењето во минатото, сега почнува да се слуша. Сите овие фактори ја прават работата на менаџерот посложена.

Станува јасно дека современиот менаџер не може веќе да подготвува одлуки засновани само врз ефектите од аспект на претпријатието. Менаџерот треба да размислува за средината во која претпријатието работи и да биде подготвен да прифати поширока перспектива. Современиот менаџер треба да поседува способност да дејствува во сложена и турбулентна средина и да донесува ефикасни одлуки за алокација на ограничените ресурси.

Менаџерските активности современиот менаџер ги извршува во сложена политичка, економска, општествена и технолошка средина и тие фактори претставуваат значителни ограничувања во планирањето, организирањето, координирањето, мотивирањето и контролирањето.

Табела 2.1 Класичен и современ менаџер

Улога на класичниот менаџер	Современ менаџер	
	Улога	Критични барања
Работи во неутрална политичка средина	Работи во средина во која доминира владата	Способност за разбирање и способност да работи во рамките на сложена политичка и економска средина
Сопственик или претставник на сопственици	Професионален менаџер	Развивање на менаџерските способности
Основна цел е да го максимизира профитот	Множество цели	Способност да ги почитува и балансира различните, често конфликтни цели
Работи во едноставна организација	Работи во сложена организација	Разбирање на теоријата за организација
Заснована врз формален авторитет	Заснована на раководство	Разбирање на однесувањето на човекот
Изведено од искуството	Изведено од образование плус искуство	Студии за деловна администрација

Извор: Според: W. J. Byrt: *The idea of management*, Sun Book Pty. Ltd., Melbourne, 1968, p. 208

Класичниот менаџер работел во едноставна и неутрална општа и посебна средина; основната цел била да го максимизира профитот; организационата структура била едноставна, заснована врз формален авторитет и бил претставник на сопствениците на капиталот. Денешната улога на современиот менаџер е битно изменета. Имено, современиот менаџер работи во сложена и турбулентна економска и политичка средина во која доминира владата. Професионалниот менаџер работи на остварување на множество различни цели, често конфликтни. Целите се остваруваат во сложена организација за чие разбирање се потребни основи од теоријата на организацијата.

Прашања:

1. Кој е менаџер?
2. Кои способности треба да ги има менаџерот?
3. Каков е односот меѓу нивоата на менаџмент и способностите на менаџерот?
4. Кои се меѓуперсоналните улоги на менаџерот?
5. Кои се улогите на информирање на менаџерот?
6. Кои се улогите на одлучување на менаџерот?
7. Кои квалитети треба да ги поседува успешниот менаџер?
8. Кои се барањата на современиот менаџер?

II ДЕЛ

ФУНКЦИИ НА МЕНАДЖМЕНТОТ

- ◆ Планирање
- ◆ Организирање
- ◆ Координирање
- ◆ Мотивирање
- ◆ Контролирање
- ◆ Одлучување

PROSVETNO DELO

3

ПЛАНИРАЊЕ

ПРЕГЛЕД

Дефиниција на планирањето

Карактеристики на планирањето

Менаџерите и планирањето

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По читањето на оваа глава, вие треба да бидете способни:

да го дефинирате планирањето,

да го објасните карактерот на планирањето,

да ги наведете основните карактеристики на планирањето,

да го објасните значењето на планирањето.

PROSVETNO DELO

3.1 ДЕФИНИЦИЈА НА ПЛАНИРАЊЕ

Човекот, како разумно суштество, пред да почне каква било дејност, секогаш се прашува што би требало да си постави како цел кон чие постигнување ќе се стреми во некоја поблиска или подалечна иднина. Откако ќе ја дефинира целта, тој натаму мора да размислува на кои сè начини би можел да ја постигне таа цел, со колкави средства, во кое време, со чија помош и сл. Таквото размислување на човекот, всушност, претставува планирање, кое е составен дел на секоја негова дејност.

Засновувајќи се врз мисловни процеси и претставувајќи исклучително човечка дејност, планирањето се развивало паралелно со развојот на производните сили на општеството. Од мисловна дејност, изведувана по пат на интуиција во општествените системи пред индустриската револуција, во современите услови на развиена општествена поделба на трудот, планирањето мораше да прерасне во дејност заснована врз наука со развиени методи, техники и постапки, со чија помош се изведуваат мисловните процеси што ја сочинуваат неговата суштина.

Според тоа, како и секогаш од кога постојат луѓето, и денес, било како поединци, било како составен дел на секоја организација што ја сочинуваат, тие *планираат*, односно ги утврдуваат целите и задачите што сакаат да ги постигнат, како и начините на кои тие цели и задачи би можеле да се постигнат. Меѓутоа, основно прашање е *како* тие планираат и дали со начинот на кој планираат се во состојба да дефинираат рационални цели и задачи за претстојниот временски период, како и да формулираат вистински мерки и акции со кои ќе се обезбеди остварување на планираните цели и задачи.

Етимолошки, зборот планирање потекнува од латинскиот збор *planum*, со значење рамна површина, стан. Во подоцнежните години значењето се проширило на правење скица, карта или план. Деловното планирање во претпријатијата се поврзува со појавата на индустриските организации и на научното управување. Меѓутоа, терминот планирање има друга содржина и значење во деловното претпријатие. Содржината и значењето на планирањето се објаснува со неговото дефинирање. **Планирањето** може да се дефинира, од интегративен аспект, како ментална активност на менаџментот на определување цели, политики и планови врз претходно предвидување на екстерното и интерното окружување на претпријатието.

3.2 КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПЛАНИРАЊЕТО

Во литературата за планирањето се среќаваат различно систематизирани карактеристики на планирањето. Од посебен интерес за планирањето се следниве карактеристики:

Маркетинг - ориентацијата на планирањето е негова прва карактеристика. Маркетингот е извршување на деловните активности во насока кон тоа производите и услугите да се приближат од производителот до потрошувачот, со намера да ги задоволат потрошувачите и да се остварат целите на претпријатието. Концепциски, марке-

тинг - планирањето опфаќа две активности. Првата се однесува на селекција на одделни пазари на кои потрошувачите ги изнесуваат своите потреби и желби, а треба да бидат задоволени од претпријатието. Втората е конципирање на маркетинг - микс или селекција и комбинација на одделни маркетинг - компоненти што треба да одговорат на идентификуваните пазарни потреби.

Ориентацијата кон профитот е втора карактеристика на планирањето. Претпријатието нема да опстане во општеството, ако не остварува профит. Тој може да биде квантитативно прецизно изразен. Профит е разликата меѓу вкупниот приход и вкупните трошоци. Претпријатието ќе настојува да ја максимализира разликата. Сите плански одлуки непосредно или посредно влијаат на профитот. Тој е мерило за прифатеноста на производот или на услугата на пазарот.

Примарноста е трета карактеристика на планирањето. Планирањето е прва функција на менаџментот. Другите функции на менаџментот се организирање, мотивирање, координирање и контролирање. Во процесот на управување, планирањето е примарна функција.

Реалноста е четврта карактеристика на планирањето. Реалноста означува при подготвувањето и донесувањето на планските одлуки, да се применува современа методологија и концепција на планирањето. Исто така, реалноста означува остварливост на планските одлуки за целите, политиките и плановите. Реалноста треба да претставува биланс меѓу можностите на претпријатието, од една, и идентификуваните потреби на потрошувачите, од друга страна.

Соопфатноста е петта карактеристика на планирањето. Таа означува сите активности на претпријатието да бидат предмет на планирање. Сите елементи на деловните активности на претпријатието треба да бидат планирани. Исто така, таа означува и координација на односите на претпријатието со околината, потрошувачите, доставувачите, банките и други.

Ефикасноста е шеста карактеристика на планирањето. Планирањето е крајно скапо. Тоа е ефикасно ако се остварува со помали трошоци од очекуваните резултати од неговата примена.

Интегралноста е седма карактеристика на планирањето. Планските одлуки се донесуваат на различни нивоа во организационата структура на претпријатието. Планирањето треба да придонесе да се интегрираат одделните нивоа во организационата структура на претпријатието. Тоа мора да се извршува усогласено на сите нивоа.

Флексибилноста е осма карактеристика на планирањето. Флексибилноста означува брзо приспособување на планот кон барањата на изменетите услови, без сериозни загуби во ефикасноста. Флексибилност се обезбедува со изработка на плановите во повеќе варијанти.

3.3 МЕНАѢРИТЕ И ПЛАНИРАЊЕТО

Во изразените динамични услови на стопанисување што се карактеризираат со технолошки промени, зголемена неизвесност во работењето и зголемена конкуренција, сè повеќе се зголемува потребата од планирање. За да биде претпријатието успешно на конкретниот пазар, тоа мора да ги катализира можностите што се наоѓаат во

екстерната околина или во способностите на претпријатието да се разликува од другите.

Во оваа констелација се поставува прашањето: зошто менаџерите треба да се зафатат со планирање? Одговорот на поставеното прашање не е едноставен. Менаџерите треба да планираат затоа што тоа им дава насока, го намалува ударот од измени-те, ги минимизира загубите и непотребностите и поставува стандарди за унапредување на контролата. Планирањето овозможува координирање на напорот. Тоа им дава насока на менаџерите и неменаџерите. Кога сите заинтересирани знаат каде оди органи-зацијата и каков придонес мора да дадат за да ја остварат целта, тие почнуваат да ги координираат нивните активности, да кооперираат еден со друг и да работат во тимови. Недостигот од планирање може да го храни „цик-цак одењето“ и да ја спречи органи-зацијата од движење кон ефикасно остварување на целите.

Планирањето ја намалува неизвесноста со антиципирање на промените. Плани-рањето ги принудува менаџерите да гледаат напред, да антиципираат промени, да раз-мислуваат за ударот од промените и да подготват соодветни одговори. Планирањето, исто така, ги редуцира активностите што упропастуваат.

На крајот, планирањето поставува цели или стандарди за олеснување на контро-лата. Доколку не сме сигурни што се обидуваме да постигнеме, како можеме ние да определиме дека сме го оствариле тоа? Со планирањето се формулираат целите. Со функцијата контролирање се споредуваат остварувањето и целите, се идентификуваат секакви девијации и се презема потребната корективна акција. Без планирање нема контрола.

Потребата од планирање во претпријатието ќе биде аргументирана со емпирис-ките резултати добиени во 27 големи компании во Велика Британија. Како што пока-жуваат резултатите, во најголем број од компаниите размислуваат дека планирањето е потребно од различни причини. Потребите поради кои е воведено планирањето се со различен карактер: унапредување на системот на контрола, како одговор на брзите промени на пазарот, подобро искористување на ресурсите за рапиден пораст, коорди-нација на децентрализираните активности и др. (табела 3.1)

Табела 3.1 Потребата од планирање

Карактер на потребата	Процент
Потреба од поврзување на многубројните различни активности извршувани од различни стилови на менаџмент	4
Потреба од заштита на формулираните интереси наспроти заканите од измени	5
Потреба да се одговори на брзите измени во околината	14
Потреба од систематски пораст и чувство за унифицирана насока	5

Потреба од создавање проширена основа	4
Потреба од подобар систем на контрола	4
Потреба од систематско искористување на можностите за развој	4
Потреба од поефикасно користење на ресурсите	9
Потреба да се помогне процената при координацијата на децентрализираните активности	4
Потреба од рапиден пораст	5
Потреба од поддржување на иницијативата преку антиципирање на новите состојби, а не реагирање кон нив	9
Утврдување на времето за главни промени	4
Не е наведена потребата	19
Вкупно:	100

Извор: Според Bernard Taylor, Peter Irving: "Organized planning in major U. K. companies", *Long range planning*, Vol. 3, No. 4, June 1971, p. 12.

Прашања:

1. Како се дефинира планирањето?
2. Кои се карактеристиките на планирањето?
3. Зошто е потребно планирањето за претпријатијата?
4. Зошто менаџерите треба да планираат?
5. На кој начин планирањето ја намалува неизвесноста?

4

ЦЕЛИ, ПОЛИТИКИ И ПЛАНОВИ

ПРЕГЛЕД

Планирањето и целите

Значење и видови цели

Дефинирање на деловната политика

Карактеристики на деловната политика

Процес на формулирање на деловната политика

Дефинирање на планот

Карактеристики на плановите

Класификација на плановите

План на маркетинг

План на директни материјали

План на набавка

План на производство

План на средствата за работа

План на работна рака

План на кадри

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По читањето на оваа глава, вие треба да бидете способни:

да ги дефинирате целите;

да наведете повеќе видови цели;

да ја дефинирате деловната политика;

да ги објасните карактеристиките на деловната политика;

да ги објасните фазите во процесот на формулирање на деловната политика;

да го дефинирате планот;

да ги објасните карактеристиките на плановите;

да ги разликувате временските планови;

да ги објасните методолошките основи на основните и акцесорните планови;

да го објасните процесот на изработка на основните и акцесорните планови.

PROSVETNO DELO

4.1 ПЛАНИРАЊЕТО И ЦЕЛИТЕ

Планирањето е примарна функција на управувањето во која се донесуваат плански одлуки за целите, политиките и плановите. Целите се првиот завршен производ на планирањето. Пред почнувањето на која било активност, неопходно е да се формулираат целите што ќе се остварат во претстојниот период со планирана акција. Општо, процесот на планирањето може да се подели во три фази, од кои првата се однесува на формулирањето цели, втората - на формулирањето деловна политика, а третата - на изработка на планови. Слика 5.1 ја илустрира таквата содржина на планирањето.



Слика 4.1 Фази во процесот на планирање

Целите на претпријатието често се важна почетна точка за ефективниот менаџмент. **Целите (objectives)** се идна состојба, ситуација или сакан резултат кон кој е насочена планската активност. Остварувањето на целите на претпријатието ќе придонесе за остварување на неговата мисија. Целите во однос на мисијата претставуваат нејзина разработка. Тие се основа за стратегии, планови, приоритети, алокација на ресурси и почетна точка на секоја менаџерска акција. Формулирањето и остварувањето на реални цели е суштина на добриот менаџмент.

Целите се идна состојба, ситуација или сакан резултат кон кој е насочена планската активност. Политиката укажува на можните начини како да се остварат целите на најефикасен начин. Плановите претставуваат конкретизација на целите и на деловната политика. Во нив мора да бидат квантитативно и квалитативно прецизирани задачите за претстојниот период, носителите на одговорноста за нивното извршување. Притоа, степенот на конкретизација на планските задачи е обратно сразмерен со должината на периодот за кој се донесува планот.

Формулирањето цели е интегрален дел од процесот на планирањето. Првиот чекор во формулирањето на целите е внимателно изучување на извршувањето на целите во сегашноста. Од најголема важност за функцијата на управување е идентификацијата и определувањето на целите на претпријатието. Тоа е прв и најважен чекор во планирањето и без него планирањето нема да биде ефикасно. Во рамките на

целите на претпријатието, секоја функција на работење или организациона единица, ќе утврди свои цели за насочување на акцијата.

Со формулирањето на целите почнува процесот на планирањето. При нивното формулирање, како методолошки основи се користат: анализата на развојот и на работењето во изминатиот период и предвидувањето на идните услови на стопанисување и резултатот од планираната акција во таа средина. Барањето, изборот и утврдувањето цели е многу одговорна работа во процесот на планирањето. При немање, развојни цели, претпријатието би се нашло во состојба на бесцелно движење, односно во состојба на ориентација на слепо.

Формулираните цели го насочуваат одлучувањето на деловната политика и плановите, а истовремено претставуваат стандард за контрола. Формулираните цели се ориентири кон кои се насочуваат активностите на претпријатието. Целите се резултат што треба да се оствари. Тие се вистински почеток на процесот на планирање и управување, а истовремено и конечен резултат на процесот на управување. Целите ја даваат насоката потребна за остварување, а без тоа постојат можности за девијации. Целите се „светлина“ во која насока треба да се одвива процесот на управување.

4.2 ЗНАЧЕЊЕ И ВИДОВИ ЦЕЛИ

Формулираните цели овозможуваат насочување и координација на активностите на претпријатието и на организационите единици. Формулираните цели се ориентири кон кои се насочува активната. Целите треба да бидат мерливи. Тие треба да се ограничени, на пример: намалување на трошоците за 2% по единица производ до крајот на вториот квартал на наредната година. Без оваа димензија целите имаат помало значење и помала поттикнувачка способност. Значењето на целите е повеќекратно.

Целите се извор на мотивација. Целите треба да бидат формулирани во согласност со реалните можности што се понудени од околината. Вработените нема добро да ги извршуваат целите ако тие не се јасни или се конфликтни. Мотивацијата е поголема кога целите се појасни. Мотивацијата се зголемува кога вработените партиципираат во нивното формулирање за да бидат потоа извршувани од самите нив. Јасно формулираните цели, здружени со ентузијазмот и наградата за нивното остварување даваат корисни ефекти.

Целите се водич кон акција на вработените. Исто така, тие се и водич за целиот процес на управување. Целите создаваат насока потребна за нивното остварување. Тие не треба да пропишуваат како треба да се извршува акцијата. Таквата улога ѝ припаѓа на стратегијата. Со нив се определува идната состојба или идниот сакан резултат.

Целите се основа за мерење на извршувањето. Без структура на цели не е можно да се мери извршувањето на поединци, групи, организациони единици и на претпријатието во целина. Целите се критериуми, стандард за контрола со кој се согледува вистинското нивно остварување. Тие се стандард за контрола на ефикасноста во работењето.

Целите го насочуваат управувањето. Процесот на управување почнува со формулирање на целите. Тие се почеток на процесот на управување, но истовремено и

конечен очекуван резултат на истиот процес. Целите се стандард за контрола на ефикасноста во работењето.

Целите се примарни плански одлуки во процесот на планирањето. Тие имаат повеќекратно значење и важност како за самиот процес на планирање така и за менаџментот и за менаџерите. Нивната важност може да се објасни на следниот начин: целите се предуслов за програмирање и планирање на активностите и операциите. Целите, исто така, поставуваат приоритети за претпријатието и конкретизираат по кој пат треба да се оди.

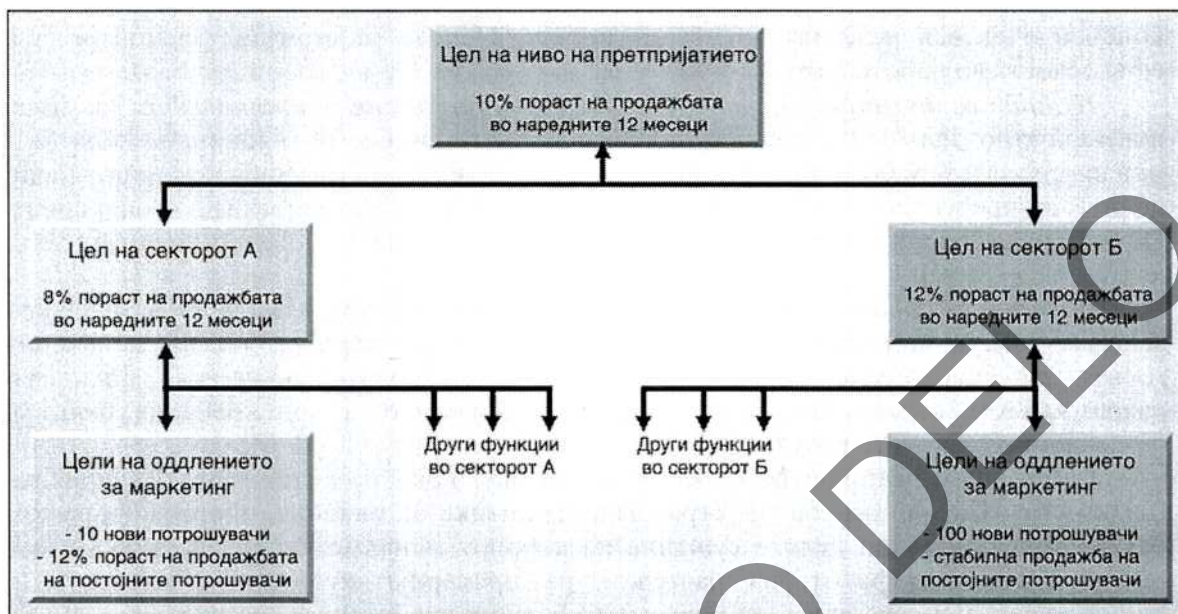
Целите се основа за рационални одлуки. Со формулирање на целите, менаџерот знае што претпријатието сака да оствари во наредниот период. Оттука, менаџерите можат да подготвуваат одлуки сврзани со деловната политика, плановите, извршувањето, структурата, производите и трошоците, а кои треба да бидат во согласност со саканите резултати.

Целите на претпријатието често се сметаат како почетна точка за ефикасен менаџмент. Тие се основа за стратегии, политика и планови. Формулирањето и остварувањето реални цели е суштина на добриот менаџмент. Целите можат да се однесуваат на профитот, на растежот на претпријатието, на ефикасноста, на општествената одговорност, на благосостојбата на вработените, на високата продуктивност, на опстанокот и др.

Во претпријатијата постојат и следниве видови цели, според временскиот критериум и организациската структура: стратегиски, тактички и оперативни. Стратегиските цели претставуваат извештај каде сака да биде претпријатието во иднина. Овие цели се однесуваат на претпријатието во целина, а помалку на конкретно одделение. Тактичките цели дефинираат резултати што треба да ги остварат главните сектори, одделенија и функции. Тактичките цели се однесуваат на средниот менаџмент. Оперативните цели опишуваат конкретни резултати што се очекува да се остварат од одделенијата, работните групи и поединци. Оперативните цели се прецизни и мерливи и се однесуваат на менаџментот на пониско ниво.

Од аспект на организациската структура на претпријатието може да постојат цели на три нивоа, и тоа: цели на ниво на претпријатие, цели на ниво на сектори и цели на функционално ниво. Целите на трите нивоа треба да бидат интегрирани (Слика 4.2).

На сликата е прикажана интеграција на цели на ниво на претпријатие, на ниво на сектори и на функционално ниво. Целта на ниво на претпријатие служи како основа за формулирање на цели на нивоа на сектори, а, пак, целите на нивоата на сектори претставуваат основа и рамка за формулирање на цели на одделните деловни функции. Овој процес на разработување на целите е познат како одгоре - надолу, или како хоризонтален начин на интеграција.



Слика 4.2 Интеграција на цели

Извор: Според Harrison Jeffrey S., Caron H. St. John: *Strategic management of organizations and stakeholders :Theory and Cases*, West Publishing Company, St. Paul, 1994, p.131.

4.3 ДЕФИНИЦИЈА НА ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА

Во суштината на деловната политика се наоѓа поимот политика. Во различни енциклопедии поимот политика е на единствен начин објаснет, како, на пример, (грч. **polis** - град, држава, **politikos** - граѓански, државнички). 1. Претставува наука и вештина за управување со државата; наука за целите на државата и за најдобрите средства и патишта што водат кон нивно остварување; истовремено е и метод на работа на некоја држава, странки, установи или поединци; или, пак, на политиката (лат. **politica**); 2. Државни работи, работи што се однесуваат на државата.

Деловната политика како планска одлука на претпријатието, претставува фундаментално одлучување засновано врз начела. Притоа, во претприемачката политика не спаѓа само одлучувањето, туку и формулирањето на основните начела што треба да го олеснат барањето на оптимални одлуки. Таа, истовремено, претставува и кодекс за постапките потребни за остварување на основните цели, како упатство за акција, средство за одвивање на процесот на управување и како средство за донесување одлуки. Деловната политика, како втор финален производ на процесот на планирањето, во суштина претставува збир на принципи или група сродни принципи за насочување на акцијата за успешно остварување на целите на претпријатието.

Деловната политика е збир на управувачки одлуки за сродни принципи или правила со кои се насочува одлучувањето во деловните функции и изработка на планот на одделните деловни функции. Политиката е континуирано одлучување со која се поставуваат рамките за донесување одлуки од менаџерите во повторливи

услови на работење. Во рамките на границите, менаџерот има слобода да ја развие својата иницијатива.

Аналитичкиот приод кон дефиницијата за деловната политика овозможува да се извлечат следните констатации:

1. Деловната политика претставува збир на управувачки одлуки. Тоа е одлучување засновано врз начела. Деловната политика претставува појдовна основа за донесување плански одлуки со кои се насочува активноста за остварување на целите на претпријатието;

2. Дека деловната политика претставува збир на начела, насоки и критериуми. Со начелата се координира преземањето акција. По формулирањето и донесувањето на начелата следува непосредна акција. Начелата ги поставуваат рамките во кои треба да се бара креативност и самостојност во преземањето акција;

3. Со деловната политика се детерминира деловното однесување на одделните деловни функции. Начела, насоки и критериуми се формулираат за прашањата што повеќекратно се повторуваат во работењето на деловните функции. Во продолжение ќе бидат презентирани неколку примери на начела со кои се детерминира деловното однесување на одделните функции на работење. Начело за продажба на производите на кредит во висина од 50% учество за период од пет месеци. Начело за примање на стоката франко - магацин на сопственото претпријатие. Начело за постојано образование на кадрите. Начело за барање инвестициони решенија во кооперација и деловна соработка со други претпријатија. Начело за трансфер на технологија од други иноватори по пат на купување патенти, лиценци или заеднички вложувања.

4. Деловната политика го детерминира одлучувањето за планови. Политиката ги дава рамките во кои треба да се донесат плановите. Кога е формулирана политиката олеснета е изработката на плановите. Плановите, на некој начин, се понатамошна изработка и средство за остварување на деловната политика.

4.4 КАРАКТЕРИСТИКИ НА ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА

Формулирањето ефикасна деловна политика е многу важно за ефикасното одлучување. Во литературата се среќаваат низа и разновидни карактеристики на деловната политика, како на пример: стабилна, рамковна, сеопфатна, флексибилна, компатибилна, разбирлива, етичка, реална, рационална, писмено формулирана и др.

Политиката треба да биде јасно формулирана. Јасно формулираните начела, насоки и критериуми се услов за ефикасна примена и извршување. Јасно и прецизно формулираната политика ја намалува потребата од толкување. Јасно формулираната политика ја намалува конфузијата во примената, а ја зголемува мотивираноста за нејзино спроведување. Непрецизно формулираната политика води кон губење на довербата за однесување во одредена состојба. Политиката мора да биде разбирливо напишана.

Политиката треба да произлегува од целите. Деловната политика треба да придонесе да се остварат целите на работењето, но и да се насочи однесувањето на деловните функции и одлучувањето за планот на претпријатието. Политиката треба да ги одразува целите и плановите. Политиката која не придонесува за остварување на

целите на претпријатието или за извршување на плановите, не служи на својата намена и почнува да го сопира одлучувањето.

Политиката има управувачки карактер. Таа во себе содржи одлучување. Одлуките имаат начелен карактер, тие ја насочуваат акцијата. Начелната одлука претставува рамка за непосредно одлучување.

Политиката претставува кодекс на етички и морални принципи. Политиката треба да биде усогласена со економската, политичката и социјалната околина на претпријатието. Примената зазема место во етичките вредности на општеството како што се законите, уставот, и другата правна регулатива. Политиката мора да биде принципиелна, од која треба да бидат изведени правилата на однесување.

Политиката треба да биде стабилна. Тоа подразбира однапред заземен принципиелен став за исти или за слични настани. Начелата, насоките и критериумите не треба да бидат различни за исти или за слични настани. Во спротивно, одлучувањето не е принципиелно. Стабилноста се однесува на промените што се одговор на фундаменталните промени во целите и карактеристиките на работењето. Нестабилната деловна политика создава чувство на несигурност и обесхрабрува. Таквата политика настојува да спречи да се изразува иницијативата. Таа предизвикува загуба на резpekt и доверба кај менаџерите.

Политиката треба да биде приспособлива. Приспособливоста не значи политиката да се менува постојано. Приспособливоста означува да се респектираат промените во околината и во претпријатието. На таков начин таа е еластична. Политиката треба да се заснова врз анализа на факторите на стопанисување и да соодветствува на положбата што ја има претпријатието во гранката и групацијата.

Политиката треба да биде флексибилна. Флексибилна политика е онаа која што служи како ефикасен водич за управувачките одлуки со најмали варијации во обемот на работењето. Комплетна флексибилна политика е онаа која е подеднакво применлива во услови на депресија и просперитет. За разлика од стабилноста која упатува на ригидност или статус кво (quo), организациона стабилност може да се обезбеди само ако политиките се флексибилни.

Политиката треба да биде рационална. Тоа значи да произлегува од целите на претпријатието. Таа треба да укаже како да се остварат целите на најефикасен начин. Целите се појдовна основа за дефинирање на политиката. Рационалноста, исто така, подразбира плановите да произлезат од деловната политика. Плановите треба да ја конкретизираат деловната политика.

Политиката треба да биде сеопфатна. Со неа треба да бидат опфатени и покриени сите битни активности во претпријатието. Начела, насоки и критериуми треба да се формулираат за сите активности во деловните функции што се повторливи и за кои е потребно повеќекратно одлучување. Политиките треба да имаат доволна ширина со која ќе се покрие широк круг состојби;

Политиката треба да биде комплементарна. Формулираните начела, насоки и критериуми за активностите во одделните деловни функции, за активностите на одделните нивоа на организационата структура, за активностите во однос со околината, треба да бидат усогласени и да не бидат контрадикторни. Начелата, насоките и критериумите да се надополнуваат меѓу себе, а не да се исклучуваат. Политиките треба да бидат комплементарни, да се дополнуваат една со друга.

Политиката треба да биде рамковна. Формулираните начела, насоки и критериуми ги даваат границите во кои треба да се движи акцијата. Во утврдените рамки се бара самостојност и креативност. Рамковноста на деловната политика, од една страна, ја дава самостојноста, до кој степен извршителот е самостоен, а, од друга страна, во која насока треба да се движи во решавањето на проблемот.

Политиката треба да биде дискрециона. Политиките имаат намера да бидат водич за одлучување кој имплицитно сугерира дискреција на дел од вклучениот менаџмент. Во спротивно, ако правилата и постапките немаат „зона на дискреција“, тогаш неа ја содржат политиките. Кога правилата и постапките се крајно дефинирани и пропишуваат организационо однесување, тогаш политиките претставуваат водич за одлучување кој дозволува прифатлив степен на дискреција.

Политиките треба да бидат писмено формулирани. Писмено формулираната политика рефлектира да биде доверлив фактор врз чија основа ќе бидат засновани одлуките. Извештаите за писмено формулираната политика се подоверливи отколку ако не се во писмена форма, со што се овозможува усно комуницирање со опасност од погрешна интерпретација и неточност.

4.5 ПРОЦЕС НА ФОРМУЛИРАЊЕ НА ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА

Постојат повеќе фактори што влијаат врз формулирањето на деловната политика. Не постои општа формула за разрешување на проблемите од областа на деловната политика. Но, постои општ приод кон таквите проблеми кој помага и претставува корисен водич за размислување на менаџерите. Формулирањето на деловната политика не е игра на погодување. Формулирањето на деловната политика поминува низ следните фази: формулирање, објавување, објаснување, примена, интерпретација и контрола.

Првата фаза се однесува на формулирањето на деловната политика во која се селектираат сродни принципи кои ќе ги насочат активностите на претпријатијата. Синтеза на резултатите од истражувањето за да се креира, подготви и постави мудра деловна политика со применливи правила на однесување. Оваа фаза опфаќа анализа на целите за да се определат барањата за нивно остварување и анализа на функциите кои се потребни за остварување на целите. На крајот, треба да се нагласи дека во фазата на формулирање на политиката сродните принципи се важен водич за менаџерот.

Втората фаза во процесот на формулирање на деловната политика е нејзиното објавување. Тоа е начин сите да се запознаат со формулираната политика и да утврдат во која мера се прифатени нивните сугестии. Објавувањето на политиката дава можност да се оцени во кој степен таа придонесува да се остварат целите на претпријатието. Откако политиката е формулирана, следниот чекор е да се објави нејзиното значење до оние кои ќе ја применуваат и ќе ги водат акциите.

Третата фаза во процесот на создавање на деловната политика е нејзиното објаснување. Јасно формулираната политика е услов за разбирање, прифаќање и мотивирање за нејзино спроведување. Објаснувањето означува предвремен начин на давање инструкции како таа да се применува. Во рамките на оваа фаза можат да се дадат сугестии за нејзино модификување или попрецизно формулирање. Изненадува фактот колку многу луѓе можат иста политика да ја разберат на различни начини.

Четвртата фаза во процесот на формулирање на деловната политика е нејзината примена. Тоа е преобразување на политиката во корисно средство за менаџмент, водење и контрола, обезбедување двонасочна комуникација за ефикасна примена. Тоа значи дека формулираните начела, насоки и критериуми се рамка за донесување одлуки и преземање соодветна акција. Фазата на примена на деловната политика е индикатор за квалитетот на формулираната политика, за нејзините добри или лоши страни и во која мера придонесува да се остварат формулираните цели на претпријатието.

Петтата фаза во процесот на формулирање на деловната политика е нејзината интерпретација. Во примената на деловната политика се јавуваат нејаснотии и двоумења. Затоа е потребно толкување на деловната политика од органот што ја донел. Интерпретацијата е фаза во која се разјаснува значењето и важноста на деловната политика во дадена ситуација. Фазата на објаснување не може да ги антиципира сите ситуации во кои ќе се применува политиката.

Шестата фаза во процесот на формулирање на деловната политика е контролата. Контролата треба да покаже како се спроведува деловната политика, за кои прашања се јавила потреба од интерпретација и да предложи евентуална корекција.

4.6 ДЕФИНИЦИЈА НА ПЛАНОТ

Планот претставува однапред определен тек на акција за одреден временски период, кој претставува проектиран одговор на антиципираната околина со намера да се остварат конкретни цели.

Планот е производ на процесот на планирање со кој се конкретизираат непосредните задачи за извршување. При утврдувањето на задачите се поаѓа од формулираните цели и деловната политика. Условно кажано, планот претставува конкретизирана цел. Со него се определува кој треба да ја изврши задачата, како треба да ја изврши, кога треба да ја изврши и што треба да оствари.

За да може планот да претставува однапред определен тек на акцијата, да ја конкретизира целта во функција на времето, деловниот план треба да ги исполнува следните општи барања:

1. Планот треба да го одреди карактерот на мисијата и целите. Не може да се очекува соработка и разумна иницијатива во извршувањето на планот кога потчинетите кадри не го разбираат и не веруваат во него.

2. Планот треба да обезбеди мерка на задоволително остварување на целите според квалитетот, квантитетот, времето и трошоците. Обратно, тешко ќе биде да се одреди одговорност, да се мерат резултатите и да се процени одговорноста за остварување на мисијата.

3. Тој треба да ја одразува политиката што треба да ги води мислите и акцијата на претпријатието во остварувањето на мисијата.

4. Тој треба да укаже на фазите и потфункциите на активностите во претпријатието. Планот може, но не мора, да оди во деталзирање на процедурата на извршување на бараната работа.

5. Планот треба да укаже на барањата за квантифицирање на времето и времетраењето на секоја фаза на активноста. Тој не укажува на датуми за задачата, но, сепак, определува конечен датум на нејзино извршување.

6. Планот треба да специфицира вид и големина на потребната работна сила и други фактори на трошоци.

7. Планот треба да овозможи да се именува менаџер кој ќе биде одговорен за остварување на мисијата во секоја нејзина фаза. Соодветна одговорност и авторитет треба да бидат делегирани до секој одговорен менаџер.

4.7 КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПЛАНОТ

Планот е краен производ на процесот на планирање. За изработка на планот се користат многубројни и разновидни методолошки основи. Посебно внимание заслужува предвидувањето што ги антиципира идните услови на работење. Освен тоа, планот содржи и временски хоризонт во кој ќе се реализира. Планот вклучува и иднина. Таа е неговата прва карактеристика. Планот претставува средство за акција и начин за остварување на задачата. Планот содржи елементи на кадровска идентификација, кадри што се одговорни за негова реализација. Поради тоа, планот се разработува по носители, кадри за да насочува и мобилизира. Планот има елементи и на организациона идентификација. Со него се дефинираат организационите единици одговорни за остварување на планот. Со планот се детерминира организационото ниво, одделение, функција, сектор или претпријатие на кое му е доделена непосредна задача за извршување.

Една од основните карактеристики на планот е неговата *приспособливост*. Ефикасното планирање бара од плановите да бидат приспособливи, а да не се доведе во прашање остварувањето на целите конкретизирани во него. Планот може да се менува за да се приспособи кон промените во околината кои не може да бидат предвидени со висок процент на точност.

Конкретноста е битна карактеристика на планот. За разлика од деловната политика која содржи општи начела, насоки и критериуми, со плановите се конкретизира акцијата според динамиката, носителите, организационите единици и сл. Конкретизирањето на задачите внесува јавност во нивното извршување.

Сеопфатноста, како карактеристика на планот, означува опфаќање на сите активности на ниво на организациони единици, функции, сектори или на претпријатието во целина, со кои се придонесува во остварувањето на целите. Степенот на сеопфатност на планот е во функција на нивото во организацијата каде што тој се формулира. План кој се однесува на ниво на претпријатие е посеопфатен од план кој се однесува на една функција или сектор.

Временската димензија во која треба да бидат извршени задачите претставува негова посебна карактеристика. Времето има повеќекратно значење: потребно време за изработка на планот, потребно време за почеток на функционирањето на планот, потребно време за извршување на планот и временски хоризонт во иднината за антиципирање на факторите на работење, како основа за планирање.

Фреквенцијата во изработката на планот, исто така, е една од карактеристиките на планот. Под фреквенција се подразбира колкупати се подготвува определен план.

Некои планови се подготвуваат континуирано, додека пак, други се изработуваат еднаш или неколкупати во текот на животниот век на претпријатието. Планот на продажба, планот за производство, планот за набавка, планот за кадри и другите планови, спаѓаат во категоријата планови чија изработка се повторува. Меѓутоа, планот за интеграција со други претпријатија, планот за инвестиции (изградба на нови погони, фабрика и сл.) спаѓаат во категоријата планови чија изработка не се повторува често.

Значењето на планот е негова друга карактеристика. Планот на претпријатието што ги интегрира сите активности има поголемо значење од поединечните планови на функциите за маркетинг, набавка, кадри, инвестиции, производство, финансии кои имаат помало значење.

Комплексноста на планот зависи од компонентите што се земени предвид при неговата изработка. Покомплексен е планот за инвестиции, планот за истражување и развој, планот за производство, отколку планот за тековно и инвестиционо одржување на средствата за работа или планот за набавка на индиректни материјали.

4.8 КЛАСИФИКАЦИЈА НА ПЛАНОВИТЕ

Постојат два вида планови. Тие се еднократни и трајни. **Еднократните планови** се изработуваат за остварување цели за кои постои веројатност дека нема да бидат повторени во иднина. Во овој вид планови спаѓаат проектните планови и програми. **Трајните планови** се континуирани планови што се користат за да обезбедат насочување при извршувањето повторливи задачи во претпријатието. Овој вид планови го сочинуваат постапки, правила и политиката.

Според значењето плановите може да се класифицираат на план на претпријатието и планови на одделните деловни функции. Планот на претпријатието, како интегрален план на сите активности, има поголемо значење од функционалните планови (план за маркетинг, план за набавка, план за производство и др.).

Според фреквенцијата некои планови во претпријатието се донесуваат на секои пет или десет години, а други, пак, на секои петнаесет или тринаесет дена, или, пак, еднаш во годината. Во групата планови што се донесуваат почесто се временските планови, а во групата планови што се донесуваат поретко се проектните планови. **Проектниот план** ја насочува акцијата за остварување на задачата, што не се повторува во животниот век на претпријатието и се разликува според времетраењето, финансии и ангажирањето други средства. Проектните планови се изработуваат за областа на маркетингот, инвестициите и истражувањето и развојот. Временските планови се изработуваат во прецизни временски интервали.

Според временскиот хоризонт плановите се класифицираат на долгорочни, среднорочни и краткорочни. Прво, долгорочните планови ја определуваат стратегијата и структурата на претпријатието. Второ, среднорочните планови ја прифаќаат општата структура и стратегија на претпријатието, но можат да манипулираат со квантитет на влезови и нивниот квантитет. Трето, краткорочните планови заедно со менаџментот можат само да манипулираат во примената на ресурси и технологија на конкретните активности.

4.9 ПЛАН НА МАРКЕТИНГ

Содржина на планот на маркетинг. Маркетингот претставува нова филозофија на работењето која потрошувачите ги става во средиштето на вниманието и активностите на целокупното работење на претпријатието, кои треба да бидат насочени кон него. Претпријатието го гледа маркетингот како начин за создавање потрошувачи, а не производство на однапред определен производ или услуга. Маркетингот бара претпријатието да се оспособи во секој момент да ги согледува потребите и желбите на потрошувачите, да го прогнозира нивното менување во иднина, да влијае врз нивното менување и да создава диференцијални предности пред конкуренцијата. За да го овозможи сето тоа, мора на маркетинг-начин да мислат сите функции на работењето, тие да бидат потчинети на создавање производ со диференцијални предности пред другите претпријатија. Маркетинг-миксот ги опфаќа сите деловни активности што го поврзуваат производството со потрошувачите. Тие активности се следниве:

- истражување на пазарот - треба да даде одговор на низа прашања, како што се: кои се потрошувачите, нивната професионална струка, обичаите, желбите, што трошат, зошто не трошат определен производ, што нуди конкуренцијата, обемот, квалитетот, цените и др;

- создавање нов производ - треба да биде во функција на истражувањето на пазарот, но притоа мора да се испита дали постојат ограничувачки фактори за негово производство (суровини, технологија и др.);

- дистрибуција на производот - какви канали на продажба да се планираат (преку претставништва, комисиони, трговски патници, сопствени продавници), кој од нив обезбедува најкратко време на физичка дистрибуција на производот до потрошувачот, колкава маржа, редовност во снабдувањето итн;

- економска пропаганда на производот - со кои масовни медиуми и средства ќе бидат информирани потрошувачите за тоа што им се нуди;

- унапредување на продажбата - предлагање можности за сервисирање, гарантни рокови, потрошувачки кредити и др;

- цена на производот - диференцирање на цените во зависност од големината на продажбата, карактерот на купувачот и сл.

Поаѓајќи од посебната улога и значење што го има маркетинг - функцијата во рамките на маркетинг ориентираното претпријатие, со маркетинг - политиката треба да се дефинираат такви начела со кои ќе се обезбеди избор на производ, на продажни цени, на дистрибутивни канали, на пропаганда и на други услови на продажба, како начин на ефикасно остварување на општествената функција и цел на постоење на секој стопански субјект.

Маркетинг - политиката претставува збир на начела, насоки и критериуми со кои се насочува изработката на планот на маркетинг и се детерминира деловното однесување на маркетинг - функцијата во насока на остварување на планот на маркетинг. Маркетинг - политиката во себе вклучува четири политики, и тоа: политика на производ, политика на цени, политика на дистрибутивни канали и политика на економска пропаганда.

Во рамките на политиката на производ се формулираат начела сврзани со асортиманот на производството, карактеристиките на производите (изглед, квалитет, функционалност) животен циклус на производот, марката и пакувањето.

Политиката на цени претставува збир од начела сврзани со продажните цени, диференцирање на цените во зависност од видот на купувачот, од големината на продажбата, од местото на испорака, од условите за плаќање, од времето на испорака и сл.

Политиката на дистрибутивни канали опфаќа начела што се однесуваат на избор на директен, индиректен или комбиниран облик на продажба, избор на оптимален канал со кој на поекономичен начин и понавреме можат да се задоволуваат желбите на потрошувачите, притоа да се оствари колку што е можно поголем обем на продажба.

Во рамките на политиката на економска пропаганда треба да се формулираат начела сврзани со обемот и застапеноста на економската пропаганда (еден производ или претпријатието во целина/, за начинот на пропаганда (телевизија, радио, дневен печат, кина, паноа, огласи, каталози и списанија).

Од изнесеното може да се заклучи дека **планот на маркетинг** треба да ги содржи следниве задачи: вкупен обем на продажба, обем на продажба по асортиман на производи, динамика на продажба, обем на продажба по територии, обем на продажба на надворешниот и на домашниот пазар, големина на продажбата по дистрибутивни канали, големина на продажбата по продажни цени, видови медиуми и трошоци на економска пропаганда, големина на потребните обртни средства за врзување во залиха на готови производи и кредитирање на купувачите.

Видови планови на маркетинг. Од содржината на планот на маркетинг произлегуваат и видовите годишни планови што треба да се изработат. Тоа се следниве планови:

1. план на вкупна продажба,
2. план на продажба по асортиман,
3. план на вкупна продажба по динамика,
4. план на вкупна продажба по вредност,
5. план на продажба во земјата,
6. план на продажба во странство,
7. план на продажба по продажни цени,
8. план на продажба според канали на продажба,
9. план на економска пропаганда,
10. план на продажба по референти за продажба,
11. план на продажба по претставништва,
12. план на продажба по консигнации и др.

Методолошки основи за изработка на планот на продажба. Планот на вкупната продажба претставува основен план на планот на маркетинг. За изработка на планот на вкупна продажба се користат следниве методолошки основи:

1. формулирана маркетинг - политика /збир на начела сврзани со условите на продажба, дистрибутивните канали, економската пропаганда, продажните цени и др;
2. анализа за остварувањето на планот на маркетинг во изминатиот период;
3. прогнозирање на продажбата во наредниот период,
4. истражување на пазарот на продажба,
5. преднацрт - планот на производство,
6. норматив на залиха на готови производи на крајот на планската година или состојба 31.12.

7. преодна залиха на готови производи на почетокот на планската година или состојба 1.01. ,
8. склучени договори за продажба во планската година,
9. преднацрт-планот на обртни средства потребни за ангажирање во залиха на готови производи и за кредитирање на купувачите.

Анализата на остварувањето на планот на маркетинг во изминатиот период претставува важна методолошка основа за негова изработка. Тоа треба да ги опфати сите активности сврзани со извршувањето на планот на маркетинг во изминатиот период. Така, на пример, во анализата треба да биде содржана: остварената големина на продажбата, остварената динамика на продажбата по месеци, остварената продажба на надворешниот пазар, остварената продажба на домашниот пазар, големината на продажбата по територии, остварениот обем на продажба по дистрибутивни канали, остварениот обем на продажба по одделни цени на продажба, остварената продажба по референти за продажба, остварениот обем на залиха на готови производи и остварената интерна реализација. Анализата треба да ги содржи и условите на продажба во изминатиот период (начин на плаќање, прифаќање на оправдани рекламации за готовите производи, место на примање на готовите производи, роковите на продажба и сл.). Анализата, исто така, треба да се надополни со испитување на факторите и со нивното дејствување врз остварувањето на планот на маркетинг. Во анализата треба да се даде оценка на остварувањето на планот и да се дефинираат проблемите што се појавиле во текот на остварувањето на планот на маркетинг во изминатиот период, за да може врз таа основа да се преземат соодветни мерки за нивно разрешување во наредниот плански период. При изработката на анализата претпријатието треба да ги споредува остварените резултати не само со оние содржани во сопствениот план во изминатиот период, туку и со резултатите постигнати во другите сродни претпријатија од гранката и групацијата во земјава.

Вториот вид анализа се однесува на испитувањето на идните услови и можности за планирање на маркетингот во претстојниот период /предвидување/. Оваа анализа се заснова врз предвидување на факторите од кои зависи маркетинг работењето во иднина и резултатот на смислените маркетинг акции во така прогнозираната околина. Без антиципативни податоци и информации за идната понуда, побарувачка, конкуренција, производи, цени, дистрибуција и промоција нема ефикасно планирање на маркетингот. Со предвидувањето треба да се утврди развојот на пазарот во иднина и да се изнајдат оптимални шанси за сопствениот развој. Предвидувањето ќе даде одговор на прашањата од областа на маркетинг функцијата: каква побарувачка на производи и услуги се очекува на идниот пазар, каква понуда на производи и услуги се очекува на идниот пазар, какви промени во областа на цените се очекуваат и нивниот одраз врз обемот на вкупната продажба, какви дистрибутивни канали се очекува да се користат за продажба на производите, какви акции се очекува да преземе конкуренцијата, како и многу други слични прашања.

Изработка на планот на вкупната продажба. Изработката на планот на вкупната продажба опфаќа утврдување преодна залиха, норматив на залиха и планирана продажба во претстојната година.

Утврдувањето на преодната залиха на готови производи се врши според следната аналитичка постапка:

прво, се утврдува залиха на готови производи во моментот кога почнува изработката на планот на вкупната продажба за планската година, на пример на 7.09. и изнесува 10.000 парчиња од производот „А“;

второ, како аналитичка основа за утврдување на преодната залиха на готови производи служи планираното производство од моментот на изработката на планот на вкупна продажба, во примерот од 7.09. до крајот на тековната планска година или 31.12. , во износ од 40.000 парчиња;

трето, на ваков начин утврдената залиха од 50.000 парчиња (10.000 + 40.000) се коригира со планираната продажба на готови производи од моментот кога почнува изработката на планот на вкупната продажба, во примерот 7.09. па се до крајот на тековната година или 31.12. во износ од 40.000 парчиња, и

четврто, како аналитичка основа може да претставуваат и евентуално новосклучените договори за продажба на готови производи што ќе бидат реализирани во периодот од 7.09. до крајот на тековната година 31.12. во износ од 5.000 парчиња.

Со примена на опишаната аналитичка постапка се утврдува преодна залиха на 1.01. во планската година во износ од 5.000 парчиња.

Нормативот на залиха на готови производи се изразува во денови како временска единица. Големината на нормативот на залиха на готови производи на крајот на планската година зависи од конкретната состојба на пазарот /понуѓа и побарувачка/ и од расположливите обртни средства за врзување во залиха на готови производи. Трансформација на нормативот на залиха на готови производи од денот, во количина, се врши според следниов образец:

$$\text{коэффициент на обрџ} = \frac{\text{број на денови во годината}}{\text{норматив на залиха}} = \frac{360}{12} = 30$$

Кога планираното стоковно производство за планската година во износ од 118.500 парчиња ќе се подели со 30 ќе се добие приближно 4.000 парчиња што претставува 12 - дневна залиха на готови производи на крајот на планската година за која се изработува планот. Во овие рамки се поставува прашањето што ни покажува или во што се изразува функцијата на нормативот на залиха на готови производи? Нормативот на залиха треба да овозможи 12 - дневна продажба на готови производи во 2005 година независно од планираното производство во првите 12 дена во таа година.

Табела 4.1. План на вкупна продажба

Ред. бр.	Вид производ	Един. мерка	Преодна залиха на 1.01.05	Планирано производ. во 2004	Вкупно (4+5)	Норматив на залиха на 31.12. 2005	План на продажба во 2005
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Производ „А“	пар.	5 000	118 500	123 500	4 000	119 500
2.	Производ „Б“	кг	80	9 300	9 380	80	9 300
3.	Производ „В“	кг	100	11 210	11 310	110	11 200

Планот на вкупната продажба на готови производи /119.500/ се добива кога планираното стоковно производство во износ од 118.500 парчиња на производот „А“ ќе се зголеми со големината на преодната залиха на почетокот на планската година во износ од 5.000 парчиња и се намали за износот на нормативот на залиха на готови производи на крајот на планската година во износ од 4.000 парчиња (табела 4.1).

Табела 4.2. План на продажба во земјата

Ред. бр.	Вид производ	Един. мерка	Остварена продажба во 2005		План на продажба во 2005		
			количина	вредност	количина	цена	Вредност
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Производ „А“	пар.	96 300	8 146 980	105 000	105	11 025 000
2.	Производ „Б“	kg	6 300	683 500	7 300	100	730 000
3.	Производ „В“	kg	8 050	392 035	9 500	49	465 500

Ако претпријатието го наменило производството за задоволување на потребите како на домашниот така и на странскиот пазар, логично би било да се изработи и план на продажба во земјата и план на продажба во странство. Во состојба кога производството во целост е наменето за задоволување на потребите на домашниот пазар, планот на вкупна продажба претставува и план на продажба во земјата.

Табела 4.3. План на продажба во странство (Германија евра)

Ред. бр.	Вид производ	Един. мерка	Остварена продажба во 2005	План на продажба во 2005			
				планир. количина	планир. продаж. цена во странска валута	вред. во стран. валута	вредност во денари 000 000
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Производ „А“	пар.	13 000	14 500	70	1 015 000	1 015
2.	Производ „Б“	kg	1 800	2 000	50	100 000	100
3.	Производ „В“	kg	1 500	1 700	55	93 500	93 500

Планот на продажба во земјата може да се прикаже според дистрибутивни канали, а, пак, планот на вкупна продажба на готови производи може да се изработи и според динамиката, по организациони единици, референти за продажба и слично.

4.10 ПЛАН НА ДИРЕКТНИ МАТЕРИЈАЛИ

Планот на материјали е прв акцесорен план на планот на производство во поширока смисла на зборот. Предметите на трудот, како, на пример, материјали, енергија, резервни делови, ситен инвентар и др., се вклучуваат во процесот на производството и еднакратно се трошат, за разлика од средствата за работа што се користат во повеќе производствени циклуси и притоа пренесуваат дел по дел од својата вредност на новиот производ.

Планот на потребни материјали е основен план на планот на предмети на трудот. Од своја страна, планот на потребни материјали треба да се изучува како план на потребни директни и план на потребни индиректни материјали.

Содржината на планот на потребни директни материјали. Содржинскиот приод кон **планот на потребни директни материјали** треба да покаже какви и колку директни материјали по производи и вкупно ќе бидат потребни во планскиот период за да се оствари планираното производство, независно од залихите на материјали на почетокот и на крајот на планската година. Понатаму, овој план треба да покаже какви и колку директни материјали ќе бидат потребни по динамика, по организациони единици, погони, одделенија, служби итн.

Поаѓајќи од содржината на планот на потребни директни материјали произлегува дека треба да се изработат следните планови: план на потребни директни материјали за секој производ одделно, план на потребни директни материјали за одделни производи по динамика, план на потребни директни материјали по организациони единици, рекапитулиран план за потребни директни материјали по производ, рекапитуларен план на потребни директни материјали по динамика, рекапитуларен план на потребни материјали за претпријатието во целина и други.

Методолошки основи за изработка на планот на потребни директни материјали. За изработка на планот на потребни директни материјали се потребни следните основи:

- анализа на остварувањето на планот на потребни директни материјали во изминатиот период,
- план на производство,
- норматив на потребните материјали, и
- предвидување на можноста за обезбедување на потребните материјали.

За потребите на планирањето е неопходно да се прави разлика меѓу бруто и нето - нормативи на материјали. Нето - норматив е она количество на материјали што ќе се „вгради“ во производот. Бруто - норматив е она количество на материјали што се „вградува“ во производот (нето - норматив на материјали), вклучувајќи ги и отпадоците.

Анализата на остварувањето на планот на потребните материјали во изминатиот период треба да покаже какви и колку директни материјали биле потребни за нормално извршување на производството. Исто така, во анализата треба да биде прикажано и остварувањето на планот на индиректните материјали потребни за деловните и штабните функции и погоните. Во анализата треба да биде дадено и остварувањето на нормативите на материјали по одделни производи. Потрошените директни и индиректни материјали во анализата треба да бидат прикажани и по динамика на нивното остварување. Анализата на остварувањето на планот на материјалите треба да укаже на факторите што придонесле за зголемување или

намалување на потрошувачката на материјалите. Паралелно со тоа, треба да се дефинираат проблемите што се јавиле во изминатиот период и за кои е потребно преземање плански мерки за нивно разрешување во претстојниот период.

Предвидувањето треба да ги антиципира идните потреби од материјали, очекуваните измени во нормативите на потребните материјали, проценка на динамиката на потребните материјали и слично. Оцената треба да ги опфати и индиректните материјали. Таа може да се однесува на очекуваните структурни промени во потрошувачката на материјали поради промена во производствената програма, поради зголемен обем на производство. Поради промена во организацијата на работењето и поради промени во сретсвата за работа.

Изработка на планот на потребни директни материјали. Методолошки, планот на потребни материјали се изработува на тој начин што планираното производство се множи со нормативот на потребни материјали за една единица производ. На пример, во планската година се планира производство на 1.215.000 машини кошули. Потребниот норматив од материјалот „X“ изнесува 2 метри платно. Вкупно потребните планирани материјали од материјалот „X“ изнесува 2.430.000 метри платно (табела 4.4.).

Табела 4.4. План на потребни директни материјали

Ред. Бр.	Вид материјал	Един. мерка	Норматив за една единица	Вкупно потребни материјали
1	2	3	4	5
1.	Материјал „X“	m	2	2 430 000
2.	Материјал „Y“	пар	10	12 150 000
3.	Материјал „Z“	m	0.80	364 500

Овој план треба да покаже колку и какви материјали ќе бидат потребни за одделен производ. Ако во претпријатието се планира производство на производите „А“, „Б“ и „В“ за кои се користат материјалите „X“, „Y“ и „Z“, во таков случај треба да се изработи рекапитуларен или збирен план на потребни директни материјали.

Табела 4.5. Рекапитуларен план на потребните директни материјали

Ред. бр.	Вид материјал	Един. мерка	Потребна количина на материјали за 2005			Вкупно
			Производ „А“	Производ „Б“	Производ „В“	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Материјал „X“	m	2 430 000	1 570 000	300 000	4 300 000
2.	Материјал „Y“	пар.	12 150 000	3 850 000	1 500 000	17 500 000
3.	Материјал „Z“	m	365 500	135 500	100 000	6000 000

За да се обезбеди синхронизација со процесот на производството, планот на потребни директни материјали треба да се разработи и по динамика (месеци).

Табела 4.6 Потребни директни материјали по динамика

Ред. бр.	Вид материјал	Един. мерка	Производ „А“ динамика по месеци			
			Јануари	Февруари	Март	Април
1.	Материјал „X“	m	20 000	16 900	20 000	16 000
2.	Материјал „Y“	пар.	100 000	76 450	100 000	90 000
3.	Материјал „Z“	m	30 000	2 435	3 000	2 500
			Производ „Б“ динамика по месеци			
4.	Материјал „X“	m	2 500	1 000	1 500	2 500
5.	Материјал „Y“	пар.	70 000	50 000	70 000	50 000
6.	Материјал „Z“	m	250	200	250	200
			Производ „В“ динамика по месеци			
7.	Материјал „X“	m	2 500	2 000	2 500	2 000
8.	Материјал „Y“	пар.	80 000	50 000	80 000	60 000
9.	Материјал „Z“	m	300	250	300	350

Освен директните материјали, во процесот на производство се ангажираат и индиректни материјали. Планот на потребни индиректни материјали треба да покаже какви и колку индиректни материјали ќе бидат ангажирани за нормално извршување на работните задачи и одржувањето на средствата за работа. Оттука, произлегува дека треба да се изработат следните видови планови на индиректни материјали: план на потребни индиректни материјали во деловните и штабните функции на работење и план на потребни индиректни материјали за погонската режија.

Планот на потребни индиректни материјали за деловните и штабните функции може да се изработи, како:

- план на потребни индиректни материјали за секоја функција одделно,
- рекапитуларен план на потребни индиректни материјали за сите функции,
- план на потребни индиректни материјали по динамика и др.

Планот на потребни индиректни материјали во погонската режија може да се изработи како:

- план на потребни материјали за секој погон одделно,
- рекапитуларен план на потребни индиректни материјали за погонската режија во целина,
- план на потребни индиректни материјали за секој погон по динамика и др.

За изработување било на планот на потребни индиректни материјали во погонската режија, било на планот на потребни индиректни материјали во деловните и штабните функции на работење, може да се употребат следните методолошки основи за изработка:

- анализа на остварувањето на планот на потребни материјали во изминатиот период (сопствено искуство),
- туѓото искуство,
- планираните отстапувања на индиректни материјали во планскиот период во однос на минатиот во плус или минус.

Ваквите отстапувања кај материјалите може да бидат резултат на поголеми измени: во асортиманот, во обемот на производството, кај средствата за работа и во организацијата на работењето.

4.11 ПЛАН НА НАБАВКА

Содржина на набавната политика. Иако планот на набавка е зависен од планираното производство и се изработува по изработката на акцесорниот план на потребни материјали, сепак, набавката е прва фаза во процесот на работењето. Набавката има многу важно место во процесот на работењето во претпријатието. Навремените набавки, квалитетот на набавените материјали, условите на набавка и друго се фактори од кои во значителна мера зависи продуктивното и економичното работење. Квалитетот на набавната политика во голема мера зависи од истражувањето на пазарот на набавка и од предвидувањето на идните услови на набавка. Преку истражување на пазарот се добиваат податоци и информации за сегашната состојба во понудата, побарувачката и конкуренцијата на пазарот на набавка. Преку истражувањето на маркетингот, во набавката се добиваат податоци и информации за својствата на материјалите што треба да се набават, за начинот на дистрибуција, за видовите набавни цени и нивниот одраз врз ефикасноста во набавката и сл. Со предвидувањето се добиваат антиципативни податоци и информации за идните услови на набавка, за квантификација на идната понуда на материјали, за квантификација на идната побарувачка на материјали, за идната супституција на материјалите и друго.

Пред да се изработи планот на набавка се формулира набавна политика. **Набавната политика** претставува збир на начела, насоки и критериуми со кои се насочува изработката на планот на набавка и се детерминира деловното однесување на набавната функција во насока на остварување на планот на набавка. Формулирањето на конзистентна набавна политика е во непосредна корелација со внатрешните и надворешните фактори на стопанисување. Меѓу внатрешните фактори приоритетно место заема финансиската состојба, расположливите обртни средства за ангажирање во залиха на материјали, како и за финансирање на доставувачите, меѓу надворешните фактори примарно место заема пазарот на набавка.

Начела, насоки и критериуми може да се формулираат во врска со: изборот на доставувачите, каналите на набавка, условите на набавка, бројот на доставувачите и сл.

Начело за избор на доставувачи и канали на набавка. Ова е мошне важно прашање од кој доставувач ќе набавуваме и по кој канал. Постојат низа алтернативни доставувачи и канали. Изборот на доставувачите зависи од конкретната состојба на

пазарот и финансиската способност на претпријатието. Формулирањето квалитетно начело за изборот на доставувачите и каналите на набавка зависи од тоа: какви количини ни се потребни, од цените и условите на набавка, од роковите на испорака што ги нудат алтернативните доставувачи, од нивната перспективност, од искуство во изминатиот период во врска со испораката на материјали и сл.

Начело на техничка помош на доставувачиџе. Ова начело означува учество во финансирање на модернизацијата и проширување на капацитетите на доставувачите. Квалитетот на начелото за техничка помош на доставувачите зависи од состојбата на пазарот на набавка и од финансиската состојба на претпријатието. Имено, ако на пазарот на набавка постои поголема понуда од побарувачка и се предвидува дека и во иднина ќе останат споменатите односи меѓу понудата и побарувачката, во таков случај претпријатието нема да формулира начело за техничка помош на доставувачите, и обратно. Начелото на техникката помош на доставувачите треба да обезбеди стабилност во набавката, приоритет во набавката во наредниот период, поволни набавни цени и друго.

Начело за бројош на доставувачиџе. Ова начело, означува ориентација на повеќе ситни или помалку крупни доставувачи. и ова начело како и претходните зависи од претходното искуство, од состојбата на пазарот на набавка и од предвидувањето на промените на пазарот на набавка.

Начело за набавниџе цени. Ова начело означува водење политика на евентуална еластичност /корекции/ на веќе склучените набавни цени врз основа на веќе настанатите измени на пазарот или кај доставувачот, или, пак, водење политика на цврсти /стриктно договорени/ набавни цени. Квалитетот на ова начело зависи од состојбата на пазарот, од минатото искуство во врска со прифаќањето оправдани корекции на набавните цени и друго.

Начело за начинош на плаќање. Ова начело, кое, исто така, зависи од понудата и побарувачката на пазарот на набавка и од економската моќ на претпријатието може да се формулира како давање аванси на доставувачите за набавка на материјали и сировини, барање аванси од доставувачите за набавка, барање поволни рокови за плаќање, водење политика на уредно плаќање на достасаните рокови за плаќање, или пак барање разни други бонификации.

Начело на примање на стокашја. Освен што е зависно од состојбата на пазарот на набавка (понуда и побарувачка) и финансиската способност на претпријатието, начелото за определување на местото на примање на стоката е зависно и од организираноста на транспортната служба, како на доставувачите, така и на претпријатието.

Содржина на полишникашја на залиха на материјали. Економијата на работењето во претпријатијата во значителна мера е условена и од постоењето залихи. Потребата од чување залихи е неизбежна. Таа е условена од состојбата на пазарот на набавка /понуда и побарувачка/, од потребата за континуирано одвивање на процесот на производството, од роковите на испорака на материјалите, од организацијата на транспортот и од постојните обртни средства наменети за врзување во залихи. Залихите, пак, од своја страна, предизвикуваат трошоци за складирање и одржување и трошоци на каматите на обртните средства за залихи.

Наведените фактори бараат рационален приод кон водење посебна политика на залихи, зашто рационалното управување со залихите станува сè позначаен фактор во работењето на претпријатието. Меѓу потребите од залихи и трошоците на залихите

треба да се изнајде оптимален сооднос што ќе овозможи континуирано производство по обем и асортиман, минимизирање на трошоците за складирање и каматата на обртни средства за залихи, намалување на трошоците на набавната функција за зачестени набавки, како и континуирано задоволување на потребите на потрошувачите.

Содржина на планот на набавка. Со планот на набавка се конкретизира набавната политика и мерките и задачите за да се обезбеди остварување на планот. Со **планот на набавка** треба да се утврди колку материјали треба да се набават, колку да се набават од увоз, колку во земјата, обемот на набавката според одделни канали на набавка, обемот на набавката според референти на набавка, динамика на набавка, големината на набавката според условите на набавка итн.

Видови планови на набавка. Поаѓајќи од содржината на планот на набавка треба да се изработат следните видови планови:

1. План за вкупна набавка,
2. План на набавка во земјата,
3. План на набавка од увоз,
4. План на набавка според канали на набавка,
5. План на набавка по динамика,
6. План на набавка според референти на набавка,
7. План на набавка според одделни цени на набавка и др.

Методолошки основи за изработка на планот на набавка. За изработка на планот на набавка се потребни следните методолошки основи:

1. Формулираната набавна политика која претставува збир на начела, насоки и критериуми, сврзани со набавното работење во планската година,
2. Планот на потребни директни и индиректни материјали,
3. Анализа на остварувањето на планот на набавка во изминатиот период,
4. Истражување на пазарот на набавка,
5. Предвидување на факторите што влијаат врз понудата и побарувачката на материјали и прогнозирање на набавката,
6. Преднарт-план на потребни обртни средства за врзување во залиха на материјали и давање аванси на доставувачите,
7. Преодна залиха на материјали на почетокот на планската година или залиха на 1.01. планската година,
8. Норматив на залихи на материјали или залихи на крајот на планската година (состојба 31.12.),
9. Сключени договори за набавка, и
10. Законски прописи (царински и други).

Анализата на планот на набавка претставува важна методолошка основа на неговата изработка. Анализата на остварувањето во планот на набавка содржи оценка на постигнатите резултати во набавната функција. Во анализата треба да се даде оценка дали навреме е набавено потребното количество материјали и сировини за нормално одвивање на производството. Оценка за постигнатите резултати во набавката ќе се добие преку утврдување на оствареното количество вкупна набавка, големината на одделните набавки, остварената динамика на набавка, оствареното количество набавка според одделни канали на набавка и референти за набавка, оствареното количество набавка според асортиманот, остварените залихи на сировини и материјали во изминатиот период, големината на обртните средства ангажирани во залиха на

суровини и авансирање на доставувачите, остварената набавка според доставувачи на набавка, остварената набавка во земјата и од увоз, остварената набавка според одделни услови на набавка (начин на плаќање, рокови на испорака, место на примање на суровините, начин на транспорт, право на специјален попуст при набавката, услови за квантитативно и квалитативно примање на материјалите и сл.).

Оцената на идните услови и можности за планирање на набавката во наредниот плански период, исто така, претставува важна методолошка основа за изработка на планот на набавка. Без антиципативни податоци и информации за идната понуда и побарувачка на суровини и материјали, за идните услови за набавка, супституција на постојните суровини и материјали со нови, за оцена на идните можности за набавка на суровини и материјали, нема ефикасно планирање на набавната фаза во рамките на репродукциониот циклус. До податоци и информации за идните услови за набавка и за можните количества за набавка на суровини и материјали се доаѓа со предвидување. Со предвидувањето треба да се процени идниот развој на пазарот на набавка за да може врз таа основа да се изнајдат оптимални шанси за конкретизација на сопствените набавки.

Изработка на планот на вкупна набавка. Изработката на планот на вкупна набавка опфаќа утврдување на преодна залиха на почетокот на планската година, норматив на залиха на крајот на планската година и планирана набавка во претстојниот плански период. За утврдување на преодната залиха или залиха на 1.01. во планската година се користат следните аналитички основи:

1. Се утврдува залиха на материјали во моментот кога почнува изработката на планот на набавка, на пример на 7.9.2004 година залихата изнесува 130.000 метри платно,

2. Втората аналитичка основа за утврдување на преодната залиха е тековниот план на набавка по динамика кој ќе покаже колку материјали треба да се набават, почнувајќи од 7.9.2004 година до 31.12.2004 година (во нашиот пример таа изнесува 260.000 метри платно),

3. Третата аналитичка основа што се користи во аналитичката постапка на утврдување преодна залиха на материјали се новосклучените договори за набавка во периодот кога почнува изработката на планот /7.09/ до крајот на тековната година /31.12/ во износ од 110.000,

4. Од големината 500.000 метри платно треба да се одземат материјалите што ќе бидат вклучени во процесот на производството од моментот на изработката на планот на набавка (7.9.2004 година) до крајот на тековната година (31.12.2004 година) на пример 290.000 метри платно.

Според аналитичката постапка на проценување, преодната залиха на 1.1.2005 година изнесува 210.000 метри платно.

Нормативот на залиха на материјали се изразува во денови. Бројот на денови зависи од конкретната состојба на пазарот на набавка и од постојните обртни средства наменети за врзување во залиха на материјали. Трансформација на нормативот на залиха изразен во денови во количински единици, се врши на тој начин што бројот на деновите во годината (365) се дели со нормативот на залиха на материјали 36,5 дена и се добива коефициент 10. Обемот на планираните потребни материјали за планската година во износ од 2.430.000 се дели со коефициентот 10 и притоа се добива големина од 243.000 метри платно, што претставува норматив на залиха на 31.12.2005 година. Количината во износ од 243.000 метри платно треба да овозможи континуирано

производство до 6 февруари 2006 година без дополнителни набавки во тој временски интервал.

Планот на вкупната набавка за материјалот „X“ во износ од 2.463.000 се добива кога износот на потребните материјали за планската година (во износ од 2.430.000 метри платно/ ќе се намали за износот на преодната залиха на материјали на почетокот на планската година на 1.01. за 210.000 метри платно), а ќе се додаде износот на нормативот на залиха на материјали на крајот на планската година (на 31.12. за 243.000 метри платно). Методолошки изработениот план на вкупната набавка е прикажан во табелата 4.7.

Табела 4.7 План на вкупната набавка

Ред. бр.	Вид материјал	Един. мерка	Потребни материјали за 2005	Норматив на залихи на 31.12. 2005	Преодна залиха на 1.1. 2005	План на набавка за 2005
1	2	3	4	5	6	7
1.	Материјал „X“	t.	2 430 000	243 000	210 000	2 463 000
2.	Материјал „Y“	пар.	2 960 000	155 000	200 000	2 915 000
3.	Материјал „Z“	t.	43 500	3 000	3 000	43 500

Со цел да се обезбеди усогласување на планот на набавка со планираното производство, како и да се изврши конкретизација на планираните задачи, потребно е да се изработи и план на набавка по динамика.

Табела 4.8 План на набавка според динамиката

Ред. бр.	Вид материјал	Един. мерка	План на набавка за 1992	Динамика на набавка по месеци				
				Јануари				Февруари
				Преод. залиха на 1.1.2005	Потрошен материјал	Норматив на залиха на 31.1.2005	План на набавка во јануари	Преодна залиха на 1.2. 2005
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Материјал „X“	m	2 463 000	10 000	25 000	5 000	20 000	5 000
2.	Материјал „Y“	пар.	2 915 000	300 000	250 000	150 000	100 000	150 000
3.	Материјал „Z“	m	43 500	4 000	3 550	2 450	2 000	2 450

Покрај претходните може да се изработи и план на набавка на материјали од увоз, план на набавка по референти за набавка, план на набавка според одделни канали на набавка итн.

4.12 ПЛАН НА ПРОИЗВОДСТВО

Содржина на производствената политика. Основна функција и цел за постоење на секое претпријатие е задоволување на потребите од производи и услуги, по квантитет и квалитет, и остварување добивка. Меѓутоа, задоволувањето на потребите е условено од производството. Тоа е услов за опстанок и услов за размена и потрошувачка.

Во современите услови на стопанисување маркетинг - концепцијата мора да е присутна во развојот и работењето на претпријатијата. Планирањето на маркетингот решавачки влијае врз планирањето во другите деловни функции. Затоа планирањето на производството со своите цели, начела и планови треба да се насочи кон остварување на целите, начелата и планот на маркетинг.

Оттука произлегува меѓусебната поврзаност и условеност на планот на производство и планот на маркетинг. Планот на производство се изработува по редослед, по планот на маркетинг. Кога се изработува планот на производство се поаѓа од планот на продажба што треба да покаже што може да се продаде, и обратно, кога се изработува планот на продажба се поаѓа од планот на производство кој ќе покаже што може да се произведе.

Производствената политика претставува збир на начела, насоки и критериуми со кои се насочува изработката на планот на производство и се детерминира деловното однесување на производствената функција во насока на остварување на планот на производство. Производствената политика се исцрпува на краток рок низ оптимално искористување на постојниот капацитет и на подолг рок низ техничко-технолошки развој на производството.

Краткорочната производствена политика чија цел е оптимално искористување на постојниот капацитет, се исцрпува низ следните политики, и тоа:

1. политика на минимални фиксни трошоци,
2. политика на оптимален асортиман,
3. политика на специјализација и кооперација,
4. политика на тековно одржување на средствата за работа, и
5. политика на квалитет и контрола на квалитетот на производството.

Подолгорочната производствена политика што треба да обезбеди техничко-технолошки развој на производството, се исцрпува низ следните политики, и тоа:

1. политика на постојано приближување кон последните техничко-технолошки достигнувања,
2. политика на максимален опсег на производствената ефикасност на сопствената техника и технологија и таа што ја применува конкуренцијата,
3. политика на избор на техника со која не овладеала конкуренцијата,
4. политика на автоматизација на производствените процеси,
5. политика на приспособување на техничкиот развој на конкретните услови во претпријатието и надвор од него, и
6. политика на ориентација кон повисоки типови производство.

Содржина на планот на производство. Планот на производство треба да ги содржи активностите од кои може да се види: што се планира да се произведува според видови производи, обем на производство по одделни производи, обем на вкупно

производство, обем на стоковно производство, обем на недовршено производство, обем на интерна реализација, обем на вкупно и стоковно производство по организациони единици, вредносен израз на вкупното и стоковното производство, на интерната реализација, на недовршеното производство и сл.

Видови планови на производство. Содржинскиот приод кон планот на производство укажува на тоа кои видови планови треба да се изработат, и тоа:

1. план на производство по видови производи,
2. план на вкупно производство,
3. план на вкупно производство по динамика,
4. план на стоковно производство,
5. план на стоковно производство по динамика,
6. план на производство по организациони единици,
7. план на недовршено производство и др.

Методолошки основи за изработка на планот на производство. За изработка на планот на производство се потребни следните методолошки основи:

1. формулирана производствена политика,
2. анализа на остварувањето на планот на производство во изминатиот период,
3. предвидување на производството,
4. преднацрт-план на маркетинг,
5. преодна залиха на недовршено производство на почетокот на планската година или состојба 1.01. ,
6. норматив на залиха на недовршено производство на крајот на планската година или состојба на 31.12. ,
7. преднацрт-планот на потребни обртни средства што ќе бидат ангажирани во залиха на недовршено производство,
8. акцесорните планови на планот на производството:
 - 8.1. план на работна рака,
 - 8.2. план на потребни материјали,
 - 8.3. план на средства за работа,
9. Нормативи на акцесорните планови на производство:
 - 9.1. норматив на работна рака,
 - 9.2. норматив на потребни материјали,
 - 9.3. норматив на средства за работа.

Една од релевантните методолошки основи за изработка на планот на производство е неговата анализа. Анализата на остварувањето на планот на производството во изминатиот период треба да даде оценка на постигнатите резултати во работењето во претходниот период. Во неа треба да се даде остварениот обем на вкупното производство, остварениот обем на производство по видови и групи производи, големината на оствареното стоковно производство, оствареното производство по динамика, големината на недовршеното производство и др.

Исто така, во анализата треба да се дадат условите за стопанисување и нивниот придонес за остварување на соодветните резултати. Паралелно со тоа во анализата треба да се дадат и проблемите што се појавиле во работењето со намера во наредниот плански период да се преземат плански мерки за што поуспешно нивно решавање. На крајот, анализата треба да се комплетира со споредбени показатели на производството со соодветните резултати постигнати во други сродни претпријатија.

Предвидувањето на идните услови и можности претставува, исто така, важна методолошка основа за квалитетно планирање на производството во наредниот плански период. Улогата на предвидувањето при изработката на планот на производството се гледа во тоа што со него се определува резултатот (големината) на смислената акција.

За изработка на планот на производство битни се футуролошките податоци и информации што се однесуваат на можноста за обезбедување на потребните сировини и материјали, енергија, одржување на средствата за работа и нивната реконструкција и модернизација, работна сила, потребни обртни средства, трошоците на производството и др.

Табела 4.9 План на производство

Ред. бр.	Вид производ	Един. мерка	Цена на чинење во 2005	Остварено производ во 2005	Планирано производ. во 2005	Планирано производ. во 2005	Вредност на планираното производство во 2005	Индекси	
								7/5	7/6
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Производ „А“	пар.	2 000	90 000	100 000	120 000	240 000 000	120	133
2.	Производ „Б“	пар	3 000	100 000	150 000	180 000	540 000 000	120	112
3.	Производ „В“	m	700	900 000	1 000 000	1 100 000	770 000 000	110	122

Изработка на планот на вкупно и стоковно производство. Под вкупно производство се подразбира природен израз на производите независно од степенот на довршеност и намена, а под стоковно производство се подразбира природен израз на производите што се наменети за пазарот. Стоковното производство во себе ја вклучува и интерната реализација.

Планот на вкупно производство претставува важна методолошка основа за изработка на низа други планови. Така, на пример, планот на производство претставува основа за изработка на акцесорните планови на работна рака, на средствата за работа и на потребните материјали, како и на планот на потребни обртни средства и на планот на продажбата. Планот на производство овозможува да се изработат други изведени планови, како, на пример, план на производство по динамика и план на производство по организациони единици.

Табела 4.10 План на вкупно и стоковно производство

Ред. бр.	Вид производ	Един. мерка	План. цена (ден.)	Планирано количество						Вредност на					
				Недовр. произв. на 1.1. 2005	Готови произв. полу-производ	Внатр. потрош.	Вкупно произв. (5+7)	Стоков. произв.	Недовр. произв. на 31.12.2005	Недовр. произв. на 1.1.2005	Готови производи, полу-производи	Внатр. потрош.	Вкупно произв. 8 = (6+10) - (5+7)	Стоков. произв.	Недовр. произв. на 31.12. 2005
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.	Производ „А“	m	105	5 000	119 500	1 000	121 500	118 500	8 000	525 000	12 547 500	105 000	12 757 500	12 442 500	840 000
2.	Производ „Б“	m	100	100	9 400	100	9 400	9 300	200	10 000	940 000	10 000	940 000	930 000	20 000
3.	Производ „В“	m	49	200	11 410	200	11 310	11 210	300	9 800	559 090	9 800	554 190	549 290	14 700

Планот на производство по динамика претставува парцијален план на планот на вкупно производство. Утврдувањето на производствени задачи по месеци и квартали треба да овозможи временско усогласување на производството, со рамномерно и рационално искористување на капацитетот, полесна обработка на оперативните планови на производство, поефикасно управување со производството и др.

Табела 4.11 План на вкупно и стоковно производство по динамика

Ред. бр.	Вид производ	Един. мерка	Динамика на производство									
			Планирано вкупно производ. во 2005	Планирано стоковно производ. во 2005	прв		втор		трет		четврт	
					Вкупно произв.	Вкупно стоков.	Вкупно произв.	Вкупно стоков.	Вкупно произв.	Вкупно стоков.	Вкупно произв.	Вкупно стоков.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Производ „А“	m	121 500	118 500	30 000	29 000	30 000	19 000	40 000	35 000	31 500	34 500
2.	Производ „Б“	m	9 400	9 300	2 200	2 100	2 000	2 000	2 500	2 500	2 700	2 700
3.	Производ „В“	m	11 310	11 210	3 000	2 900	2 500	2 500	3 000	3 000	2 810	2 810

Успешното управување со процесот на производството бара планот на производството да се разработи и по организациони единици. Утврдувањето производствени задачи по организациони единици треба да овозможи усогласување на фазното производство, утврдување на „тесните грла“ или на слободните капацитети.

Усовршувањето на методологијата за планирање не може да се оствари без користење на најновите научни достигнувања, пред сè, на современите статистички и математички методи и на сметачките системи. Егзактното квантифицирање на количинските односи меѓу производството и потрошувачката и нивните меѓусебни интеракции не можат да се замислат без апликација на линеарното и нелинеарното програмирање, мултиваријационата анализа, методите за оптимизација и оптимално

управување со системите, теоријата на игри и теоријата на ризикот. Утврдувањето на оптималната структура на производството, оптималната големина на одделни организациони единици, а во врска со утврдувањето најповолни решенија во поглед на интеграционите процеси, проекции за идниот развој и други прашања, успешно се решаваат со примена на соодветните математичко-статистички методи.

4.13 ПЛАН НА СРЕДСТВАТА ЗА РАБОТА

Содржина на планот на средствата за работа. Планот на средствата за работа претставува втор акцесорен план на планот на производство, во поширока смисла на зборот. Планот на средствата за работа треба да го покаже вкупниот расположлив капацитет, расположливиот капацитет по видови машини, по групи машини, техничката дотраеност на средствата, потребниот капацитет, планираниот процент на искористување на расположливиот капацитет, вишокот, односно недостигот од капацитети, динамика на користење на расположливиот капацитет и слично.

Содржинскиот приод кои планот на средствата за работа ги определува видовите планови што треба да се изработат, и тоа;

1. План на расположлив капацитет,
2. План на потребен капацитет,
3. План на искористување на расположливиот капацитет,
4. План на вишок на капацитети,
5. План на недостиг на капацитети и
6. План на тековно и инвестиционо одржување.

Методолошки основи за изработка на планот на средствата за работа. Анализата претставува една од поважните методолошки основи за изработка на планот на средствата за работа. Анализата на остварувањето на планот на средствата за работа (капацитети) треба да содржи оценка на постигнатите резултати. Поконкретно, таа треба да ја опфати големината на расположливиот капацитет, изразен во машински часови, колкава била вистинската големина на капацитетот кој бил ставен надвор од употреба (расходуван), колку капацитети се активирани во изминатата година, динамиката на користење на расположливиот капацитет и по видови машини, анализа на техничката дотраеност на капацитетот, колкав бил вишокот на капацитети, структурата на средствата за работа според елементите на техничката структура (градежни објекти, машини, транспортни средства, алати и сл.), тековното и инвестиционото одржување на средствата за работа и сл.

Исто така, во анализата треба да се даде и оценка на условите за набавка на средства за работа во изминатиот период, како и на можноста за обезбедување на средствата за работа со резервни делови. Анализата на остварувањето на планот на средствата за работа треба да ги содржи и проблемите што се појавиле во врска со користењето на капацитетите во изминатиот период, а за кои е потребно преземање плански мерки за нивно разрешување во наредниот плански период. Понатаму, анализата треба да ги даде оптималните термини за изведување на тековното и инвестиционото одржување на средствата за работа во изминатиот период.

Оцената на идните услови и можности за користење на вкупниот капацитет (предвидување) претставува, исто така, важна методолошка основа за изработка на

планот на средствата за работа. Оцената се однесува и на испитување на идните можности за користењето на капацитетите по видови машини и по динамика. Исто така, треба да се испитаат и да се даде оценка на идните можности за обезбедување резервни делови за тековно и инвестиционо одржување на средствата за работа, како и на можностите за увоз на современа опрема за замена на постојните средства за работа. Со предвидувањето треба да се оценат идните можности за доискористување на вишокот на капацитети или за отстранување на „тесните грла“.

За изработка на планот на расположлив капацитет се потребни следниве методолошки основи:

1. Анализа на остварувањето на потребниот капацитет во изминатиот период,
2. Планиран обем на производство,
3. Норматив на средствата за работа изразен во норма машински часови.

Табела 4.12 План на искористување на расположливиот капацитет

Ред. бр.	Вид производ	Един. мерк	План на произ. во 2005	Норматив на часови				Вкупно норма машин часови
				Машина „А“		Машина „Б“		
				за единица	вкупно	за единица	вкупно	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Производ „А“	пар.	2 000	50	100 000	20	40 000	140 000
2.	Производ „Б“	пар.	1 000	60	60 000	10	10 000	70 000
3.	Производ „В“	пар.	800	30	15 000	8	4 000	19 000
Планирано покачување на нормите					175 000		54 000	229 000
					7%		10%	
Потребен капацитет					163 000		48 600	211 600
Стварен капацитет					200 000		60 000	260 000
Користење (ПИК)					81,5%		81 %	81,3 %

За пресметување на процентот на искористување на расположливиот капацитет се потребни два елементи, и тоа: расположлив и потребен капацитет. Формулата за утврдување на степенот на користење на расположливиот капацитет го има следниот облик:

$$P_{ик} = \frac{P_k}{C_k} \cdot 100$$

при што употребените симболи го имаат следното значење:

$P_{ик}$ = процент на искористување на расположивиот капацитет,

P_k = потребен капацитет,

C_k = стварен капацитет.

Со споредување на потребниот и расположливиот капацитет ќе добиеме одговор на прашањето дали постои вишок или недостиг од капацитети. Ако споредбената анализа покаже дека постои вишок на капацитет, во таков случај треба да се бараат можности за негово доискористување и тоа преку деловно-техничка соработка, кооперација со други претпријатија и сл. Ако, пак, споредбената анализа покаже дека се работи за недостиг на капацитети /тесни грла/ во таков случај треба да се бара начини за негово отстранување, на пример, преку соработка со претпријатија кои имаат вишок капацитети.

Содржина на планот на тековно и инвестиционо одржување на средствата за работата. Во рамките на планот на средства за работа спаѓа и планот на тековното и инвестиционо одржување на средствата за работа. Содржината на планот на тековно и инвестиционо одржување укажува на тоа кои видови средства за работа се планира да бидат одржувани, времето во кое ќе се спроведува тековното и инвестиционото одржување, потребната работна рака за одржување на средствата за работа, потребните резервни делови и материјали за одржување.

Процесот на производство може да се одвива континуирано, ако средствата за работа се наоѓаат во технички исправна состојба. Неисправните средства за работа негативно влијаат врз квалитетот на производите, врз редовното извршување на циклусите на производство, како и врз економичното работење.

Тековното одржување на средствата за работа опфаќа ситни поправки, подмачкувања и чистење, а инвестиционото одржување опфаќа поголеми поправки, замена на делови, ремонт на средствата за работа.

Освен содржински тековното и инвестиционото одржување на средствата за работа се разликуваат и според: прво, времетраењето на извршувањето на активностите, кое е помало кај тековното во однос на активностите кај инвестиционото одржување; второ, вредноста на активностите сврзани со инвестиционото одржување е поголема во однос на вредноста кај тековното одржување на средствата за работа; трето, со инвестиционото одржување временски се продолжува векот на траењето на основните средства за работа, а со тековното одржување е овозможено тековно работење; четврто, обемот на активностите е поголем кај инвестиционото одржување за разлика од нивниот обем кај тековното одржување. Трошоците за инвестиционо одржување на средствата за работа се надоместуваат од вкупниот приход.

Основи за изработка на планот на тековно и инвестиционо одржување на средствата за работа. За изработка на планот на тековно и инвестиционо одржување на средствата за работа се користат следните методолошки основи:

- анализа на остварувањето на планот на тековно и инвестиционо одржување на средствата за работа во изминатиот период,
- упатството од испорачателот на средствата за работа,
- анализа и предвидување на можноста за набавка на резервни делови, и
- фактичката состојба на средствата за работа.

Во текот на изработката на планот на тековно и инвестиционо одржување на средствата за работа треба да се изврши негово усогласување со планот на режиска работна рака за да се планира потребниот број индиректни работници по струки и квалификации за одржување на средствата за работа.

Исто така, треба да се врши усогласување и со планот на потребни индиректни материјали за да се планираат материјали за тековно и инвестиционо одржување на средствата за работа.

4.14 ПЛАН НА РАБОТНА РАКА

Тековниот план на работна рака претставува трет акцесорен план на планот на производство во поширока смисла на зборот. Работната рака претставува еден од најважните фактори на процесот на производство. Во претпријатијата работната рака се јавува во улога на производител и управувач. Забрзаниот техничко-технолошки развој, што се изразува преку автоматизација и компјутеризација на производствените процеси, не ја намалува улогата на работната сила, туку, напротив, таа и натаму има решавачко влијание врз неговото одвивање. Во такви сложени услови на извршување на производството се бараат повквалитетни својства од работната рака за да одговори на современите барања на технолошкиот напредок.

Од содржински аспект со тековното планирање на работната рака треба да се утврди потребниот број продуктивни (директни) и индиректни (режиски) работници за нормално извршување производствени задачи и непроизводствените работи и работни задачи во процесот на репродукцијата во претпријатието во целина.

Содржинскиот приод кон планирањето на работната рака асоцира ангажирање на два вида на потребна работна рака во процесот на репродукцијата, и тоа: директна и индиректна. Методолошки, постапката на изработка на двата плана на работна рака е различна и ќе биде прикажана одделно на наредните страници.

Содржина на планот на директна работна рака. Планот на потребна директна работна рака треба да покаже какви и колку работници се потребни по струки и квалификации за нормално извршување на планираното производство, независно од фактичката состојба. Понатаму, тековниот план на работна рака треба да го покаже директно производствениот труд за секоја работна операција одделно, за секој производ вкупно, за сите слични производи по работни операции заедно. Исто така, споменатиот план треба да ја покаже динамиката на потребниот директно производствен труд со намера да се изврши усогласување на динамиката на производство со динамиката на користење на расположливите капацитети, со цел да се определат оптимални термини за тековно и инвестиционо одржување на средствата за работа. И, на крајот, овој план треба да ја покаже големината на продуктивноста на трудот како

и планираниот годишен ефективен фонд на работно време по еден директен работник изразен во часови.

Основи за изработка на планот на директна работна рака. Утврдувањето на потребниот број директни работници ќе биде изведено со примена на нормативниот метод, најчесто користен при планирање на потребниот труд. За изработка на тековниот план на потребна директна работна рака се користат повеќе методолошки основи, од кои поважни се следните:

- анализа на остварувањето на планот на директна работна рака во изминатиот период,
- анализа на искористувањето на годишниот ефективен фонд на работно време во изминатата година по струки и квалификации,
- анализа на извршувањето на нормативите на трудот во изминатиот период, по струки и квалификации,
- анализа на продуктивноста на трудот во изминатиот период по струки и квалификации,
- планирано производство,
- норматив на трудот по струки и квалификации,
- планиран годишен ефективен фонд на работно време по еден работник, по струки и квалификации, изразен во машински часови,
- планирано покачување на продуктивноста на трудот,
- предвидување на можноста за обезбедување на потребниот број директни работници по струки и квалификации и сл.

Изработка на планот на директна работна рака. Методолошката постапка на утврдување на потребниот број директни работници по струки и квалификации ќе биде прикажана на практичен пример. Во едно претпријатие планираното производство изнесува 1.215.000 машински кошули. Производството на производот поминува низ три работни операции, и тоа: кроење, шиене и пакување. Нормативот на потребниот труд за кроење изнесува 10 минути, за шиене 12 минути и за пакување, исто така, 10 минути. Планираното покачување на продуктивноста на трудот изнесува 5%.

За да се изврши трансформација на директно производствениот труд во број на работници по струки и квалификации треба да се пресмета годишен ефективен фонд на работно време по еден работник. Пресметката на годишниот ефективен фонд на работно време по еден работник може да се изврши според дедуктивен и индуктивен метод. Применувајќи ја дедуктивната методолошка постапка, пресметката на годишниот ефективен фонд на работно време е прикажана во табела 4.13.

Табела 4.13 Годишен ефективен фонд на работното време по работник

Ред. бр.	Опис на времето	Един. мерка	Големина	
			поединечно	вкупно
1	2	3	4	5
1.	Вкупно денови во годината	ден		365
2.	Број на денови во кои не се работи	“		101
	- државни празници	“	9	
	- недели	“	52	
	- саботи во кои не се работи	“	40	
3.	Број на денови во кои се работи	“		264
4.	Смалување на можниот фонд на работни денови по 1 работник	“		22
	- годишни одмори	“	18	
	- боледување	“	3	
	- извршување на општествени обврски	“	1	
5.	Год. фонд на ефективни работни ден. по 1 работник	“		242
6.	Должина на еден работен ден	час		8.00
7.	Дневен одмор	“		0.50
8.	Загуби на работното време од причини што не се опфатени во работната норма	“		0.1
9.	Дневен ефективен фонд на работното време	“		7.4
10.	Год. ефективен фонд на раб. време по работник	“		1791

Треба да се нагласи дека годишниот ефективен фонд на работно време по еден работник е различен по струки и квалификации, како во самото претпријатие, така и меѓу претпријатијата од различни гранки и групации.

Нормативниот метод наоѓа широка примена во методологијата за планирање работна сила во претпријатијата. Се применува во претпријатијата каде што потребното време за изработка на една единица производ е нормативно утврдено. Формулата за пресметување на потребниот број директни работници го има следниот облик:

$$P_{\text{сск}} = \frac{\Pi_{\text{п}} \times H_{\text{т}}}{E_{\text{ф}} \pm \Pi_{\text{р}}}$$

Употребените симболи го имаат следново значење:

$P_{\text{сск}}$ = потребен број на директни работници по струки и квалификации,

$\Pi_{\text{п}}$ = планиран обем на производство,

$E_{\text{ф}}$ = годишен ефективен фонд на работно време по еден работник,

$\Pi_{\text{р}}$ = планирано покачување на продуктивноста на трудот.

$H_{\text{т}}$ = норматив на трудот.

Пресметувањето на потребниот број директни работници по струки /кројач/ и квалификации /ВКВ/ може да се изврши на следниот начин:

Табела 4.14 План на директната работна рака

Ред. бр.	Операција	Струка	Квалификација	Норматив на трудот	Планирано производство	Потребен труд	Годишен ефективен фонд	Број на работ.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Кроење	кројач	ВКВ	10	1 215 000	201 690	1 791	107
2.	Шиење	шивач	ВКВ	12	1 215 000	243 000	1 791	129
3.	Пакување	пакувач	НКВ	10	1 215 000	201 690	1 791	107

Содржина на планот на индиректна работна рака. Освен планот на директна работна рака за планираното производство треба да се изработи и план на индиректна работна рака. Планот на индиректна работна рака треба да покаже колку и какви индиректни работници се потребни за нормално извршување на планираните работни задачи сврзани со планираното производство. Содржинскиот приод кон планот на индиректна работна рака укажува на тоа дека треба да се планира потребна индиректна работна рака што ќе се ангажира во деловните и во штабните функции на работење.

Основи за изработка на планот на индиректна работна рака. За изработка на планот на индиректната работна рака ангажирана во функциите на работење се користат следните методолошки основи:

- анализа на остварувањето на планот на индиректна работна рака во изминатиот период,
- правилник за организација и систематизација на работните места,
- сопственото и туѓото искуство, како и
- планираните измени во организацијата на работењето (на пример, во изминатиот период биле ангажирани 8 трговски патници, а во планската година се планира ангажирање 10, или механизација на книговодството).

Прво треба да се утврди потребниот број индиректни работници ангажирани во секоја служба одделно, и врз таа основа да се направи рекапитуларен план на потребни индиректни работници ангажирани во деловите и во штабните функции.

За изработка на планот на индиректна работна рака ангажирана во погоните, се користат претходно споменатите методолошки основи за изработка на планот на индиректна работна рака ангажирана во деловите и штабните функции.

По аналогија на претходното, и кај овој план прво треба да се утврди потребниот број индиректни работници по струки и квалификации за секој погон одделно и врз таа основа да се изработи рекапитуларен план на индиректна работна рака ангажирана во погоните.

4.15 ПЛАН НА КАДРИ

Содржина на кадровската политика. Планирањето на кадрите претставува интегрален дел и многу важен фактор на планирањето на репродукцијата во претпријатијата. На планирањето на кадрите во низа претпријатија сè уште не му се посветува доволно внимание, иако од трите елементи на процесот на производството најважно место зазема човекот. Перманентната важност и потреба од планирање на кадрите во претпријатието произлегува од брзиот техничко-технолошки развој, зголемувањето на органскиот состав на средствата, создавањето соодветна организациона структура, редовното извршување на планираните задачи, креирањето на идниот развој, потреба од овладување со техничкиот предизвик и управување со тековите на општествената репродукција. Оттука произлегува дека планирањето на кадрите се карактеризира со следните обележја: тие се јавуваат како производители, организатори, творци и управувачи.

Техничкиот напредок влијае решавачки врз субјектите на репродукцијата да ја менуваат создадената кадровска структура преку усовршување, специјализација, преквалификација и образование, со цел да одговори на неговите барања. Освен техничкиот напредок, планирањето на кадрите е обусловено и од предвидувањето на измените во организационата структура, измените во структурата на производството, како и од фактичката состојба. Споменатите фактори влијаат врз промена на бројот, структурите и квалификациите, врз обезбедување нови профили на кадри, како и врз отстранувањето на технолошкиот вишок или на недостигот од кадри.

За да се обезбедат оптимални економски резултати во процесот на производството, кадрите треба да располагаат со знаење, способност, мотивираност и стимулаци. Во зависност од застапеноста на претходно споменатите елементи кај одделни кадри, зависи и нивното распоредување на извршување такви работни задачи кои одговараат на нивните знаење и способности. Тоа ќе овозможи доследна примена на познатото правило вистински човек на вистинско место.

Посебен аспект на планирањето на кадрите во претпријатијата претставува нивното образование. Како во развиените, така и во помалку развиените земји се издвојуваат значителни средства од националниот доход за образование на кадрите. Меѓу нивото на образованието и продуктивноста на трудот постои висока корелација. Имено, продуктивноста на трудот се зголемува истовремено со зголемувањето на нивото на образованието. Функциите на образованието се такви да го направат човекот посposобен, образован и да го хуманизира трудот. Образованието го менува интелектуалниот лик на човекот. Според тоа, од досега изнесеното може да се заклучи дека вложувањата во кадри се најскапи инвестиции.

Кадровската политика како составен дел на деловната политика во претпријатието претставува збир на начела, насоки и критериуми, со кои се насочува изработката на планот за кадри и се детерминира деловното однесување на кадровската функција во насока на остварување на планот на кадри. Основните цели на кадровската политика се следните:

1. Обезбедување соодветна кадровска структура во согласност со планираните деловни задачи;
2. Обезбедување правилно и целосно користење на работниот потенцијал на расположивите кадри (ова може да се постигне со приспособување на работните

услови кон кадрите, обезбедување услови за натпревар меѓу кадрите, обезбедување наградување, обезбедување хуман однос во работниот колектив, постојана грижа за животните и работните услови на кадрите и слично), и

3. Создавање услови за отстранување на технолошкиот вишок на кадри.

Споменатите цели на кадровската политика ќе се реализираат преку формулирање на начела сврзани со примањето, развојот и работењето на кадрите. Начелата на кадровската политика ќе бидат:

Прво, начело на соодветност при изборот и распоредот на кадрите според нивните знаења и способности,

Второ, начело на селективност на кадрите за раководни функции,

Трето, начело на перманентно образование на кадрите со цел да го ажурираат своето знаење,

Четврто, начело на информираност и јавност во работата,

Петто, начело на мерење на трудот и распределба на личниот доход според резултатите од трудот,

Шесто, начело на обезбедување перспективност во развојот на кадрите,

Седмо, начело на конкуренција меѓу кадрите според нивните знаење и способности, и

Осмо, начело на демократичност и хуманизам во разрешувањето на кадровските проблеми.

Содржина на планот на кадри. *Планот на кадри* треба да го покаже вишокот кадри по број на работници, струки и квалификации, недостигот од кадри, исто така, по број, струки и квалификации, начинот на отстранување на технолошкиот вишок на кадри, начинот на обезбедување кадри кои недостигаат, како и нивната динамика по месеци.

За изработка на планот на кадри се потребни следните методолошки основи:

1. Формулираната кадровска политика,
2. Анализа на остварувањето на планот на кадри и кадровската политика во изминатиот период,
3. Фактичката состојба со кадрите,
4. План на директна и индиректна работна рака, и
5. Предвидување на флукуацијата на кадрите.

Изработка на планот на кадри. Поаѓајќи од анализата и другите методолошки основи, планот на кадрите се изработува на следниов начин. До оцената за расположливите кадри се доаѓа со примена на билансниот метод. Според него, фактичката состојба на кадрите во почетокот на планската година треба да се коригира со бројот на оние кадри кои ќе го остварат правото на лична пензија и оние кадри кои ќе флукуираат. Таа големина потоа се споредува со потребните кадри. Ако расположливиот кадар по број, струки и квалификации е помал од планираните потребни кадри, во таков случај треба да се изработи план за обезбедување кадри кои недостигаат, и обратно. Ако расположливиот кадар по број, струки и квалификации е поголем од планираниот потребен кадар, во тој случај треба да се изработи план за отстранување на вишокот кадри (табела 4.15).

Табела 4.15 План на кадри

Ред. бр.	Струка	Квалификација	Потреб. број на работници во 2005	Планир. флукуација во 2005	Фактич. состој. на 1.1. 2005	Расположлив број на кадри во 2005	План на недост. од кадри во 2005 (4-7)	План на вишок на кадри во 2005 (7-4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Кројач	ВКВ	107	10	110	100	7	-
2.	Шивач	ВКВ	129	5	135	130	-	1
3.	Пакувач	НКВ	107	2	105	103	4	-

Обезбедувањето кадри кои недостигаат по број, струки и квалификации може да се изврши на различни начини. За обезбедување некои профили на кадри е потребно подолго време (студирање), а за други пократко време (специјализација, усовршување, преквалификација). За таа цел треба да се изработат следниве видови планови:

1. План за специјализација и усовршување на постојните кадри,
2. План за стипендирање ученици и студенти,
3. План за вработување нови кадри, и
4. План за преквалификација на вишокот кадри.

Ако споредбената анализа покаже дека станува збор за вишок на кадри, во таков случај треба да се изработи план за преквалификација на вишокот на кадри со намера да се отстрани недостигот од кадри.

Споменатите планови може да се изработат по динамика, по функции, по погони и др.

Прашања:

1. Како се дефинираат целите?
2. Кое е значењето на целите за планирањето?
3. Кои видови цели постојат?
4. Како се дефинира деловната политика?
5. Кои се основните елементи од дефиницијата за деловна политика?
6. Кои се основните карактеристики на деловната политика?
7. Низ кои фази поминува процесот на формулирање на деловната политика?
8. Што е план?
9. Кои се карактеристиките на планот?
10. Како се класифицираат плановите?
11. Која е содржината на долгорочниот, среднорочниот и краткорочниот план?
12. Определете ја содржината на планот на маркетинг.
13. Што треба да опфати анализата на планот на маркетинг?
14. Како се изработува планот на продажба?
15. Што содржи планот на директни материјали?
16. Кои се методолошките основи за изработка на планот на потребните директни материјали?
17. Која е содржината на планот за набавка?
18. Кои се методолошките основи за изработка на планот на набавка?
19. Што опфаќа предвидувањето на набавката?
20. Како се изработува планот на вкупна набавка?
21. Која е разликата меѓу планот на материјали и планот на набавка?
22. Во што се гледа содржината на планот на производството?
23. Што е производствена политика?
24. Како се изработува планот на вкупно производство?
25. Определете ја содржината на планот на средствата за работа.
26. Што опфаќа анализата на планот на средствата за работа?
27. Како се изработува планот на средствата за работа?
28. Кои методолошки основи се користат за изработка на планот на директна работна рака?
29. Како се пресметува ефективен фонд на работно време?
30. Како се изработува планот на директна работна рака?
31. Што содржи планот на кадри?
32. Кои се методолошките основи за изработка на планот на кадрите?
33. На што треба да биде посветена анализата на планот на кадрите?
34. Како се изработува планот на кадри?

5

ОРГАНИЗИРАЊЕ

ПРЕГЛЕД

Дефиниција на организацијата

Формална и неформална

организација

Дефиниција и видови

организациона структура

Бирократска организација

Матрична организација

Линиска организациона структура

*Линиско-штабна организациона
структура*

Принципи на организирање

Авторитет

Делегирање

Одговорен и одговорност

Департаманизација

Распон на менаџментот

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По читањето на оваа глава, вие треба да бидете способни:

да ја дефинирате организацијата како свесно создадена
општествена единка,

да ги наведете разликите меѓу формалната и неформал-
ната организација,

да ја дефинирате организациона структура,

да ги наведете видовите на организационата структура,

да ја објасните бирократската организација,

да ја објасните матричната организација,

да го објасните значењето на авторитетот

да објасните што означува делегирањето

да ги наведете можните форми на департаманизација,

да ја објасните улогата на распонот на менаџментот,

PROSVETNO DELO

5.1 ДЕФИНИЦИЈА ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Зборот организација (**organization**) често е во употреба и упатува на одредено претпријатие или група луѓе кои работат заедно. Концептот на организацискиот дизајн, како процес, овозможува да се разликуваат видовите однесувања кои произведуваат пораст и промена во структурата. **Организацискиот дизајн (organization design)** е процес во кој менаџерите ја менуваат организациската структура. Организацијата се грижи за комбинирање и координирање на поединците и активностите во претпријатието. Организацијата ги интегрира различните работи во претпријатието во ефикасен систем за остварување на целите на претпријатието.

Оттука, **организацијата** претставува општествена единка која вклучува двајца, или повеќе луѓе, кои работат заедно на остварување на личните цели и целите на организацијата. Во дефиницијата се содржани следните елементи:

1. **Општествена единка.** Организациите се составени од луѓе и групи на луѓе. Блоковите на зградата на една организација ја сочинуваат луѓето и нивната улога. Луѓето соработуваат меѓу себе за да вршат битни функции на организацијата;
2. **Ориентирани кон целта.** Организациите постојат за да остварат определена намера. Организацијата и нејзините членови се обидуваат да остварат резултат. Учесниците можат да имаат различни цели од оние на организацијата, а организацијата може да има неколку цели;
3. **Свесно структуриран систем на активности.** Тоа значи дека задачите се поделени и одговорноста за нивното извршување им е доделена на членовите на организацијата. Организациите извршуваат работни активности. Задачите на организацијата се свесно поделени на посебни одделенија и на збир активности. Поделбата е направена за да се оствари ефикасност во процесот на работа;

5.2 ФОРМАЛНА И НЕФОРМАЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Организацијата не може да постои без луѓе. Луѓето, пак, се принудени да соработуваат за да ги остварат личните цели. Општоприфатена класификација на организацијата е на: формална и неформална, во зависност од степенот на нејзиното структурирање.

Формалната организација (formal organization) уште е позната и како **de jure** организација. Таа е официјална структура на претпријатието. **Формалната организација** е јасно дефинирана структура која ги опишува авторитетот, должноста, моќта, одговорноста. Таа ги дефинира каналите на комуникација. Таа, исто така, ја содржи работата на секој поединец. Формалната организација е трајна и планирана, бидејќи истакнува ред, поради што не е доволно флексибилна. Членувањето во организацијата е доброволно и свесно.

Формалната структура на организацијата ги дава рамките за развивање канали на комуникација по кои менаџерот може да ги координира, насочува и контролира активностите на подредените. Таа често е претставена во облик на организациона шема.

Неформалната организација (informal organization) уште е наречена **de facto** и ги содржи односите што не се официјално структурирани во претпријатието. Неформалната организација ги покажува неофицијалните односи меѓу членовите на претпријатието. Таа претставува збир на персонални контакти и односи на поединци, или групи, кои работат во формалната организација. Неформалната организација содржи активности, односи кои не се содржани во организационата шема на формалната организација. Под неформална организација се подразбира збир на персонални контакти и интеракции на здружените групи на луѓе, или пак неформалната организација може да биде дефинирана како начин на влијание и однесување што произлегува од пријателството и интересните групи во претпријатието.

За разлика од формалната, неформалната организација е спонтанa, недефинирана, флексибилна и неструктурирана. Таа може да се трансформира во формална организација ако односите бидат структурирани и дефинирани, а формалната организација може да се трансформира во неформална ако дефинираните и поделените односи не се применуваат и се заменат со нови неформални односи. Основните карактеристики на формалната и на неформалната организација се прикажани на слика 5.1.

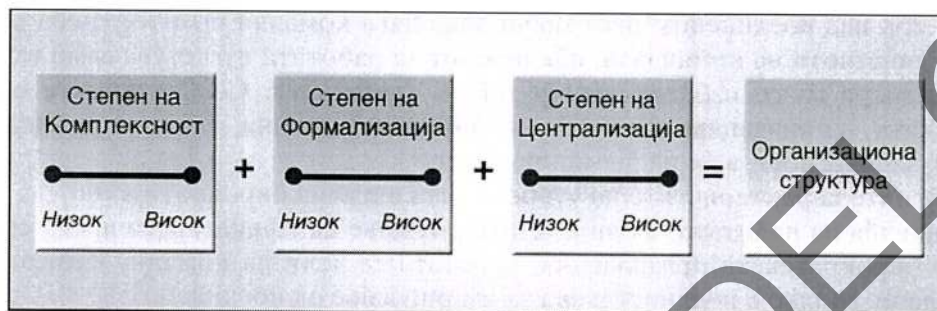


Слика 5.1 Формална и неформална организација

5.3 ДЕФИНИЦИЈА И ВИДОВИ ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

Процесот на организирање резултира со организациона структура (**organization structure**). **Организационата структура** е збир на задачи на поединци и одделенија, формални односи на известување и канали на комуникација кои ги водат активностите на луѓето што работат заедно. Организационата структура е средство со кое се здружува кооперативна група на луѓе, се идентификуваат односите на авторитетот и се поврзуваат активностите кон општи или кон специфични цели. Организационата

структура се дефинира како задача: што треба да се алоцира, кој кого известува, кои се механизмите на формалното координирање, односно интеракција која ќе биде следена. Оваа дефиниција упатува на основните три компоненти што ја дефинираат организационата структура: комплексност, формализација и централизација (слика 5.2).



Слика 5.2 Процес на организирање

Извор: Според Stephen P. Robbins: *Organizations Theory: Structure design and applications*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, p.5.

Комплексноста вклучува степен на специјализација или поделба на работата, нивоа на организационата хиерархија и ширина до која организационите единици се географски распространети. **Формализацијата** е степен до кој организацијата се потпира на правила и постапки за насочување на однесувањето на вработените. **Централизацијата** упатува на тоа каде се наоѓаат авторитетот и одлучувањето. Таа е концентрација на авторитет на одлучување во менаџментот на повисоко ниво. Спротивно, децентрализацијата упатува на авторитетот на одлучување кој е спроведен од пониските нивоа на менаџмент.

Организационата структура е мрежа на односи меѓу различни позиции и личности на позиции. Основните компоненти на организационата структура во деловното претпријатие се хоризонтални и вертикални димензии. Основната компонента во вертикалната димензија ја сочинуваат нивоата на авторитет, а кај хоризонталните нивоа тоа е департаманизацијата. Вертикалната димензија на организационата структура содржи нивоа на авторитет подредени во облик на хиерархија, од претседателот на врвот на пирамидата до нивото на работниците во нејзината основа.

Најчести видови организациона структура се: бирократска, матрична, линиска, функционална, линиско-штабна и проектна организациона структура.

БИРОКРАТСКА ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

Бирократската организација (**bureaucratic organization**) е посебен вид формална организација развиена од германскиот социолог и политекономист *Max Weber* (1864-1920). Авторот верувал дека организацијата може да ја зголеми својата ефикасност ако постои соодветен водич. Тој верувал дека правилата и прописите се потребни како за функционирање на организацијата, така и за заштита на членовите од фавори-

зирање. **Бирократијата (bureaucracy)** е универзален модел на организациска структура заснован на правниот и на формалниот систем на авторитет.

Суштината на концептот на бирократијата ја сочинуваат хиерархијата, единството на команда, безличните односи, процедурите, правилата, прописите и друго. Со **хиерархијата** се врши рангирање на поединецот во поглед на моќта. Непосредниот старешина има моќ над поединецот, што значи дека дава команди што тој треба да ги прифати. Со **единството на командата, поединецот** за работата известува само еден старешина, со намера да се избегнат конфузија и конфликти. Со **безличните односи** во бирократската организација односите остануваат безлични, така што наградата се заснова врз ефикасност, а не на фамилијарност.

Основните карактеристиките на Weber-овата идеална бирократија се:

1. **Поделба на работата** - води кон зголемување на ефикасноста преку специјализација. Во бирократската организација работата се дели на помалку сложени активности и задачи, со што е поедноставена за извршување од поединецот;

2. **Специфична област на конкуренција** - се однесува на обврската и потребниот авторитет за извршување на функциите. Добро дефинираната хиерархија на авторитет е важна за рационално контролирање на однесувањето на вработените;

3. **Хиерархија на авторитетот** - јасно формулираната верига на команда придонесува за пренесување на авторитетот од највисокото до најниското ниво во претпријатието. Во организацијата се следи принципот на хиерархија, што значи дека пониското ниво е под контрола и надзор од повисокото ниво. Постои право за молбено обраќање од пониско кон повисоко ниво;

4. **Формални правила** - ги покриваат правата и обврските на вработените. Ефикасноста на вработените ќе се зголеми со формалните правила и прописи. Правилата и прописите се потребни за да се одржи ред и да се засили организациското однесување на целите. Правилата и прописите обезбедуваат стабилност и покрај тоа што постои флукутација на работната сила.

5. **Разграничување на сопственоста** - во претпријатието треба да се раздвојат сопствениците од менаџерите заради остварување поголемо производство. На таков начин, одлуките ќе имаат помала субјективност;

6. **Формална селекција** - промоцијата и изборот на вработените се врши врз основа на техничката способност;

7. **Безличност** - правилата и прописите се безлични и еднакво применливи во сите ситуации. Постои целосно отсуство на присвојување на официјалната позиција преку задолжување. Тоа значи дека авторитетот е ополномоштен на функцијата, а не на задолжувањето;

8. **Писмено формулирање** - документите на менаџментот, одлуките и формулираните правила се писмено формулирани;

9. **Форми на авторитет** - официјалниот авторитет може да биде применет во различни форми.

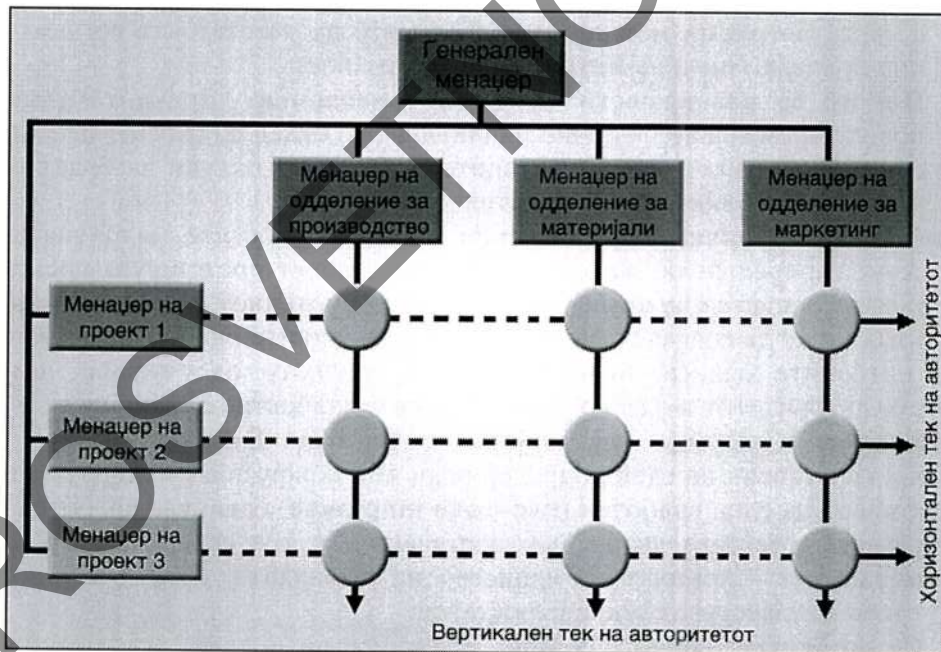
Ако се спореди бирократската организација со другите форми на организирање, може да се забележи дека таа има потенцијали за супериорно остварување на организациските цели. Претпријатието е во состојба да го следи напредувањето на хиерархијата. Секое пониско ниво во организациската структура е контролирано од повисоко ниво. Бирократијата е критичен фактор во функционирањето на претпријатијата, бидејќи обезбедува структура која може да генерира висока стапка на ефикасност. Во

практиката се забележува зголемена употреба на бирократската организација, поради нејзината техничка супериорност во однос на другите форми на организирање.

МАТРИЧНА ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

Концептот на матрична организација (**matrix organization**) добива во значење во последните неколку децении и претставува продолжување на концептот на проектна организација. **Матричната организација** е заснована врз примена на два вида организирање на претпријатието, и тоа најчести се функционалниот и проектниот начин на департаманизација.

Терминот матрична организација означува организација на две структури. Овој начин на организациона структура се обидува да ги искористи предностите од функционалната и од проектната организација, со елиминирање на нивните слабости. Матричната организација прво е применета во индустријата за вселенски и воени истражувања. Матричната организациона структура најлесно е да се опише како додавање на проектната структура на функционалната структура, а тоа е прикажани на наредната слика 5.3.



Слика 5.3 Матрична организација

Вертикалните компоненти на матричната структура ги сочинуваат функционалните одделенија на производство, материјалите, маркетингот итн. Хоризонталните компоненти на матричната структура ги сочинуваат проектите 1, 2, 3 итн.

Ефикасното функционирање на матричната структура бара исполнување на некои од класичните принципи на организирањето. Првиот принцип е познат како **верига на команда**, односно секој подреден има само еден старешина.

Предности на матричната организација. Основни предности претставуваат високиот степен на флексибилност во искористувањето на човечките ресурси, брзото приспособување кон промените, големата производствена и проектна координација. Во групата предности на матричната структура спаѓаат и следниве:

- **Овозможува барањата на околината да бидат остварени едновременно.** Притисокот што се прави за технички квалитет и иновации може ефикасно и брзо да се оствари;
- **Обезбедува флексибилност.** Проектниот тим може да биде создаден, менуван и разрешен брзо и перманентно, како одговор на комплексната и нестабилна околина;
- **Поттикнува ефикасно искористување на ресурсите.** Кадрите можат да бидат искористени ефикасно со нивна ротација во проектите заснована врз потребите на проектот. Со тоа се намалува потребата од повеќекратно ангажирање експерти во претпријатието;
- **Ги зголемува и ги развива способностите.** Преку вклучување во повеќе проекти, вработените можат да стекнат различни способности. Општите менаџмент-способности се развиваат со тоа што вработените се експонираат во повеќе активности во претпријатијата;
- **Ги зголемува мотивацијата и обврската.** Одлучувањето на ниво на проекти создава поголеми можности подредените да учествуваат во него. Ова води кон повисоко ниво на мотивација и обврзаност;
- **Помага во планирањето на врвниот менаџмент.** Врвниот менаџмент има повеќе време за долгорочно планирање, со оглед на фактот што матричната структура дозволува секојдневните оперативни одлуки да бидат делегирани на функционалните и на проектните менаџери.

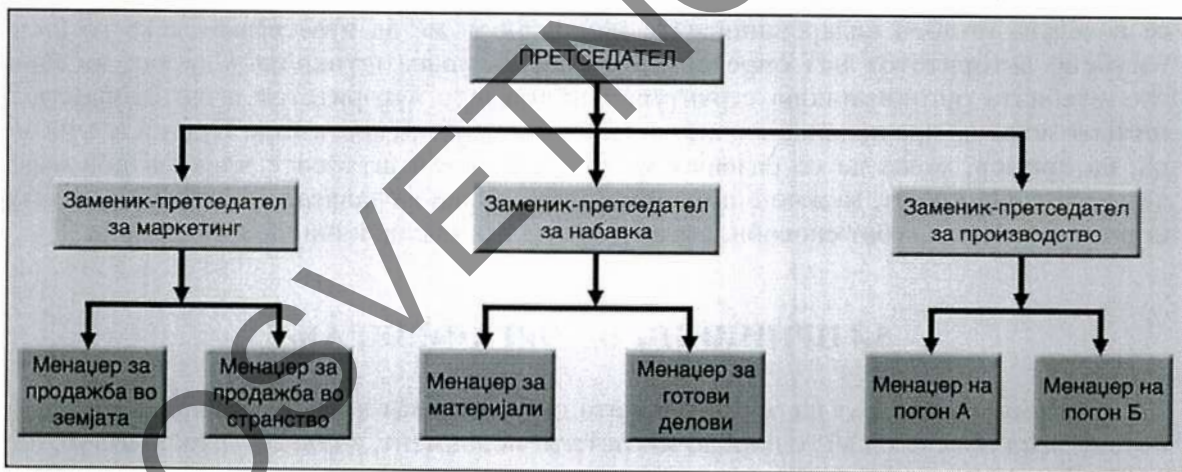
Слабости на матричната организација. Освен предностите, матричната организација покажува и определени слабости. Основна слабост претставува прекршувањето на принципот на единство на командата. Имено, вработениот известува двајца претпоставени, а тоа може да создаде конфузија во персоналните односи, претерано фокусирање на интерните односи, потенцирање на групното одлучување, потенцијална конфузија со авторитетот и одговорноста. Другите слабости се следниве:

- **Создава конфузија кај двојниот авторитет.** Распоредувањето на двајца претпоставени на еден подреден води кон конфузија и судир. Двајца претпоставени на еден вработен (**two-boss employee**) означува вработен кој истовремено известува двајца претпоставени. Со тоа се прекршува класичниот менаџмент - принцип за единство на командата, според кој подредениот треба да известува еден претпоставен;
- **Се зголемува борбата за моќ.** Единствената поделба на авторитетот меѓу функционалните и проектните менаџери може да води кон борба за моќ, која не е продуктивна. Функционалниот менаџер може да ја истакне техничката страна на трошоците од задоцнување на производството, а проектниот менаџер може тоа да не го прифати;
- **Бара време.** Матричната структура бара повеќе време, преку организирање состаноци кои се потребни за интегрирање на активностите;

- **Бара обука за стекнување меѓучовечка способност.** Матричната структура бара високо ниво на меѓучовечка интеракција. Шансите за успех се крајно мали ако вработените се недоверливи и слабо комуникативни;
- **Создава високи трошоци за извршување.** Воведувањето на матричната структура може да бара повеќе време за нејзино спроведување. Треба да бидат ангажирани и обучени нови проектни менаџери и кадри со намера да се оствари успешно функционирање на структурата.

ЛИНИСКА ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

Линиската организациона структура е наједноставен и најстар вид организација. **Линиската организација** се карактеризира со директно пренесување на авторитетот од врвот, преку различните менаџери, до работниците. Оваа организација нема позиции на штаб или советници. Бидејќи е едноставна, членовите на организацијата не се соочуваат со тешкотии во определувањето кого да го известуваат и кој е одговорен за нив. Дополнително, едноставноста и разбирливоста ја прават јасна поделбата на авторитетот и одговорноста меѓу менаџерите. Во линиската организациона структура авторитетот ја следи веригата на командата (слика 5.4).



Слика 5.4 Линиска организациона структура

Линиската организациона структура има свои предности и слабости. Нејзините предности се следниве:

1. Линиската структура се стреми да ги поедностави и да ги разјасни одговорноста и авторитетот во претпријатието;
2. Линиската организациона структура промовира брзо одлучување кое овозможува побрзо менување на насоките, бидејќи неколку луѓе треба да се консултираат за проблемите што ќе се појават;
3. Постои поголемо чувство на блискост меѓу менаџерите и вработените и сите имаат можност да дознаат што се случува во претпријатието.

Недостаток на линиската организациона структура претставува недоволната ефикасност на претпријатието во зголемувањето на растот. Во таквата организациона структура постои тенденција претпријатието да стане зависно од неколку клучни луѓе кои извршуваат голем број работи. Бидејќи таа е насочувана од една личност, без штаб, линиската организација може да биде преземена од строга индивидуа и работењето да биде засновано врз самоволие.

ЛИНИСКО-ШТАБНА ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

За искористување на предностите на функционалната и линиската организациона структура, развиена е линиско-штабната структура. На линиската организација ѝ се додаваат функционални специјалисти. Така, предностите од специјализацијата се добиени без недостатоците од Taylor-овата функционална организација. Во суштина, линискиот дел од линиско-штабната организациона структура служи за потенцирање на стабилноста и дисциплината, а штабниот дел од линиско-штабната организациона структура служи да донесе експертско знаење за проблемите.

Предноста на овој вид организациона структура е што користи експерти и специјалисти. Акцијата на менаџерот ќе биде понаучна со помош на вешта анализа на деловните проблеми. Линиско-штабната организациона структура предизвикува судири. Кога се воведува штабен кадар, линиските менаџери може да чувствуваат дека го имаат изгубено авторитетот над определена специјализирана функција. Слабост на линиско-штабната организациона структура е и тоа што авторитетот и одговорноста на штабот може да предизвикаат конфузија, ако не се јасно поставени. Судири и љубомора, на пример, може да се развијат меѓу линиските и штабните членови кои имаат авторитет. На крајот, можно е линиските надзорници да зависат премногу од штабот, поради што тие ја губат способноста за оригинални мисли, иницијатива и акција.

5.4 ПРИНЦИПИ НА ОРГАНИЗИРАЊЕ

Камен-темелникот на организацијата го сочинуваат класичните принципи, обработени пред повеќе од 80 години во мислата за менаџмент, а кои се еднакво актуелни и денес. Тоа се следниве историски принципи: авторитет, делегирање, одговорен и одговорност, поделба на работата, единство на командата, департаманизација и распон на менаџментот.

АВТОРИТЕТ

Авторитетот (authority) е законски уредено право на менаџерот да решава, да заповедува и да ги алоцира ресурсите. Авторитетот е легитимна моќ. Тоа е право што го има менаџерот да донесува одлуки и да бара подредените да ги извршуваат потребните работи за остварување на целите на претпријатието. Авторитетот на менаџерот вклучува право да донесува одлуки во рамките на неговиот авторитет, право да опре-

делува задачи на подредените и право да бара подредените на задоволителен начин да ги извршат задачите.

Постојат повеќе видови авторитет, и тоа: линиски, штабен, функционален и други.

Линискиот авторитет (authority line), како најфундаментален, често се нарекува директен авторитет затоа што содржи право да дава наредби и вклучува извршување на одлуки. Сите претпоставени имаат линиски авторитет кон нивните подредени. Линискиот авторитет произлегува од класичниот принцип на организација, познат како верига на командата која почнува од врвот и оди до основата на пирамидата во претпријатието.

Штабниот авторитет (staff authority) е помошен авторитет. Неговиот радиус е ограничен и не содржи право на команда. Природата на овој вид авторитет е поддржувачка. Поединци со штабен авторитет помагаат, советуваат, предлагаат и ги унапредуваат активностите на претпријатието.

Функционалниот авторитет (functional authority) го користат многу претпријатија и може да биде дефиниран како авторитет на одделение, а не како личен авторитет на менаџерот. Овој авторитет е делегиран на една индивидуа или одделение, заинтересирани за конкретна политика, примена или процес. Функционалниот авторитет е авторитет на одлучување, кој е ограничен на една активност или дел од една активност, без оглед кој ја извршува и каде таа активност се извршува.

ДЕЛЕГИРАЊЕ

Делегирањето (delegation) е процес на пренесување задачи, одговорност и авторитет, со цел да се остварат задачите од други личности. Делегирањето е менаџерска активност на доделување на работата на други, а која работа треба да ја изврши самиот менаџер.

Суштината на делегирањето може да се објасни како поделба на работата на менаџерот, доделување на работата на подредените за нејзино извршување, доделување авторитет за извршување и креирање обврска на подредените за извршување на работата во согласност со поставените стандарди. Делегирањето е процес во кој менаџерот ја дели и ја доделува неговата работа на други лица кои ќе му помогнат во извршувањето. Оттука произлегува дека менаџерот мора прво да ја подели неговата работа, да одлучи кој дел од работата ќе им го додели за извршување на подредените наместо тоа да го направи самиот и да обезбеди средства за контрола на извршувањето на работата.

Елементи на делегирањето: поделба на работата на менаџерот; доделување на работата на други лица; доделување авторитет на подредените и креирање обврска за извршување.

Што да делегира е првото клучно прашање за секој менаџер. Тој треба да определи кој дел од неговата работа може да го додели на други за извршување, а кој треба да го изврши самиот. Одговорот на поставеното прашање ќе го даде анализата на работата на менаџерот. Поконкретно, тој може да делегира определени рутински и технички работи сврзани со подготвувањето на одлуките. На пример: менаџерот може да ангажира други лица за прибирање информации, нивна обработка, анализа, формулирање алтернативни решенија и сл. Тој не може да го делегира донесувањето одлуки.

Тоа право го задржува за себе. Конечните одлуки сврзани со функциите на менаџментот - планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање ги донесува самиот менаџер.

Колку да делегира е второто клучно прашање за секој менаџер. Тој треба да определи колку од неговата работа треба да се делегира. Притоа треба да се применува следново правило: да се делегира толку многу работа и авторитет колку што е потребно за нејзино извршување.

ОДГОВОРЕН И ОДГОВОРНОСТ

Принципот одговорен (**accountability**) спаѓа во групата класични принципи на организирањето, односно менаџментот. **Одговорен** означува личност одговорна на менаџер за извршување на определена задача, за одлуките и за резултатите од работата. Менаџерите прифаќаат извештај од подредените за резултатите од нивната работа. Оваа повратна спрега му овозможува на менаџерот да определи дали работата е извршена правилно, во од него поставените рамки од негова страна. На таков начин, одговорната личност секогаш е во хиерархиска позиција во однос со претпоставениот.

Содржинскиот приод кон објаснувањето на организацискиот принцип одговорен, овозможува да се определат неговите основни елементи:

- **личносѝ**, што ја извршува работата, која е одговорна за неа и која комуницира со претпоставениот;
- **менаџер**, кому одговорната личност му поднесува извештај за извршената работа и од кого прима задачи или авторитет за извршување на работата;
- **работѝа**, задачи и активности што ги извршува одговорната личност, а кои може да бидат успешни или неуспешни. Личноста не може да биде одговорна за оние работи за кои нема авторитет или се надвор од нејзиниот делокруг на работа;
- **одговорен**, се однесува на чувството на личноста одговорна за успехот или неуспехот во извршувањето на работата.

Принципот на одговорност (**responsibility**), обврска или должност спаѓа во групата класични принципи на организирањето, односно менаџментот. Во суштина, принципот на **одговорност** означува обврска што ја има индивидуата за извршување на работата. Прифаќањето обврска од индивидуата создава одговорност. Со други зборови, одговорноста произлегува од договорот за работа со кој индивидуата се согласува да извршува соодветни обврски за соодветна награда. Оттука, одговорноста се дефинира како обврска на личноста за извршување на работата. Содржинскиот приод кон објаснувањето на организацискиот принцип на одговорност овозможува да се определат основните елементи:

- **личносѝ**, која презема одговорност и се обврзува за извршување на работата;
- **одговорносѝ**, обврска што личноста ја има за извршување на работата;
- **работѝа**, што ќе ја извршува личноста, а која е предмет на договорот за работа.

Одговорноста обично се однесува на обврска која една индивидуа ја претпоставува кога прифаќа општа работна задача. Тоа е обврска на една личност да ги извршува правилно функциите или обврските што ѝ се дадени, најдобро што може, во согласност со насоките на менаџерот кому му е одговорна. Одговорноста вклучува обврска за правилно извршување на која било конкретна работа. Одговорноста е обврска која

е создадена во процесот на вработувањето. Таа е комбинација или поврзување на луѓето и работата. Оттука, одговорноста е детерминирана од карактерот на работата. Кога постои поврзаност на одговорноста и авторитетот, тие претставуваат основа за постоење на одговорна личност.

ДЕПАРТМАНИЗАЦИЈА

Принципот на **департаманизација (departmentalization)** означува групирање на активностите и луѓето по области во претпријатието. Од аспект на менаџерот, тоа е определена област над која тој има авторитет за извршување конкретни активности. Таа упатува и на групирање на луѓето и функциите или задачите во рамките на организацијата. Департаманизацијата вклучува групирање на сродни функции или делови од работата во организациони единици, за остварување на поефективно и ефикасно координирање на ресурсите на претпријатието. Причината зошто се формираат специјализирани групи на луѓе кои извршуваат сродни активности и се ставени под грижа на менаџерот е распонот на менаџментот. Со други зборови, една личност не може да контролира неограничен број подредени, па затоа е потребно активностите да се групираат во хомогени групи.

Во деловното претпријатие одделенијата може да бидат организирани според следниве критериуми: според функциите, според процесот, според географските подрачја, според видот на производот - услугата, според потрошувачите, според бројот, според проектите и според времето.

РАСПОН НА МЕНАЏМЕНТОТ

Важноста на распонот на менаџментот (span of management) го претставува бројот на луѓето што менаџерот може ефективно и ефикасно да ги насочува. Ова прашање станува сè позначајно последниве години. Распонот на менаџментот има повеќекратно економско и организациско значење за претпријатието. Неговата важност се гледа во следново:

- ❖ *Прво*, тој креира супернадзор. Надзорниците настојуваат да потрошат повеќе време во ревизија и насочување на подредените, во поголеми детали отколку што е потребно;

- ❖ *Второ*, ја забавува и ја продолжува комуникацијата. Повеќето нивоа на надгледување настојуваат да го забават текот на информации, сугестии и инструкции, нагоре и надолу по веригата на командата. Во многу случаи информациите може да го изгубат оригиналното значење, намерата и влијанието;

- ❖ *Трето*, тој ги одложува одлучувањето и акцијата, бидејќи постојат повеќе нивоа за ревизија;

- ❖ *Четврто*, тој ги намалува иницијативата и моралот. Премногу нивоа често го ограничуваат делегирањето на авторитетот на пониските нивоа што се судрува со остварувањето на задачите;

- ❖ *Петто*, тој ја намалува можноста за одговорност и развој. Помалиот распон го ограничува надзорот на неколку активности;

❖ *Шестто*, тој ги зголемува трошоците. Помалиот распон со повеќе нивоа го зголемува бројот на надзорниците.

Распонот на менаџментот е особено важен кога се создава организациона структура. Изненадување е кога едноставната математика ќе покаже дека - меѓу просечен менаџерски распон од четири и осум во компанија со 4000 неменаџерски работници - постои разлика во две цели нивоа на менаџмент и од близу 800 менаџери! Ако просечен менаџер заработува 3500 US\$, поширокиот распон би заштедил повеќе од 28.000.000 US\$ годишно за плати за менаџментот! Очигледно, поширокиот распон е поекономичен од аспект на трошоците.

Предности и слабости на распонот на менаџментот. Некои од предностите на помалиот распон на менаџментот се следниве:

1. Овозможува директна контрола и непосреден надзор;
2. Менаџерот има време да мисли за идните настани, бидејќи не е оптоварен со прекумерен број тековни проблеми;
3. Менаџерот може поефективно и поефикасно да управува неколку луѓе и поедноставни активности. Дури и менаџер со послаби квалитети може ефективно да ја извршува конкретната задача.

Недостатоци на помалиот распон на менаџментот се следниве:

1. Ги зголемува трошоците за вработување повеќе менаџери;
2. Создава дополнителна комплексност во комуницирањето кога се вклучени поголем број менаџери;
3. Создава тешкотии во координирањето на работата во претпријатието, кога се вклучени поголем број менаџери.

Поголемиот распон на менаџментот ги има следниве предности:

1. Ги намалува проблемите во комуницирањето, кога се вклучени помал број менаџери;
2. Ги намалува тешкотиите во координирањето, кога се вклучени помал број менаџери во претпријатието;
3. Ги намалува трошоците поради вработувањето помал број менаџери за поголемиот распон;
4. Бидејќи менаџерот нема непосреден надзор над подредените, тие се принудени самите да донесуваат повеќе одлуки, поради што тие побрзо созреваат. Акцентот на поголемиот распон треба да биде врз остварените резултати, а не на тоа како менаџерите даваат наредби.

Недостатоци на поголемиот распон на менаџментот:

1. Менаџерот не е способен да применува директна контрола и непосреден надзор;
2. Потребни се квалитетни менаџери кои создаваат повеќе трошоци за организацијата, бидејќи тие мора да имаат поголема работа и да дејствуваат понезависно.

Прашања:

1. Кои се елементите од дефиницијата за организација?
2. Кои се основните карактеристики на формалната организација?
3. Кои се основните карактеристики на неформалната организација?
4. Како се дефинира организационата структура?
5. Кои се основните карактеристики на Weber-овата идеална бирократија?
6. Кои се предностите на матричната организација?
7. Кои се предностите на линиската организација?
8. Што е авторитет?
9. Што е делегирање?
10. Што е департаманизација?
11. Објасни ја важноста на распонот на менаџментот.
12. Кои се предностите и слабостите на распонот на менаџментот?

PROSVETNO DELO

6

КООРДИНИРАЊЕ

ПРЕГЛЕД

Дефиниција на координирањето

Суштина на координирањето

Методи на координирање

Доброволна координација

Насочувана координација

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По читањето на оваа глава, вие треба да бидете способни:

да го дефинирате координирањето,

да ја определите суштината на координирањето,

да ги наведете видовите координирање,

да ги објасните методите на доброволната и насочуваната координација.

PROSVETNO DELO

6.1 ДЕФИНИЦИЈА НА КООРДИНИРАЊЕТО

Различни задачи во претпријатието се извршуваат од различни индивидуи. Од една страна, без координација, напорот на индивидуите нема да придонесе да се остварат задачите, а од друга, нивниот напор ќе биде дисперзиран. Поради тоа, нивниот напор треба да биде синхронизиран за да се оствари конкретна задача. Координирана активност е онаа во која задачите на вработените се усогласени и поврзани за остварување на целите на претпријатието. Денес, менаџерите се соочуваат со многу сложени задачи за координирање. Претпријатието го зголемува својот обем на работење, воведува поголема специјализација во работењето, воведува нови методи и технологија на работа, дејствува во сложена екстерна околина со изразена владина регулатива. Најдобра координација се постигнува кога поединците забележуваат дека нивната работа придонесува да се остварат целите на претпријатието. Ова подразбира знаење и разбирање на целите на претпријатието, не само од врвниот менаџмент туку и од сите вработени. Исто така, и целите на одделенијата треба да произлезат од целите на претпријатието.

Координирањето (coordination) претставува синхронизирано поврзување на работата, извршувана од други луѓе, во различни организациони единици, за остварување на целите на претпријатието.

6.2 СУШТИНА НА КООРДИНИРАЊЕТО

Координирањето се однесува на синхронизирање на акциите на група луѓе. Координирана е операцијата во која активностите на вработените се хармонизирани, поврзани и интегрирани кон општата цел. Да се координира значи да се поврзат активностите и напорот на луѓето. Со хармонизирањето се зголемува успехот на работењето. Координирањето е една од основните цели на секој менаџер.

Менаџерите денес се судруваат со комплексното значење на координирањето. Кога претпријатието се зголемува по обем, тоа ја проширува производствената програма; кога освојува нови пазари, тогаш задачата на синхронизирање на големиот број активности станува потешка. Високиот степен на специјализација меѓу одделенијата и меѓу работата бара прецизно поврзување на напорот на поединците со намера да се обезбедат изедначени резултати. Постојат три аспекти на координирање што менаџерот треба да ги има предвид.

а) **Координирање меѓу поединци во група.** Членовите на групата треба да работат тимски и хармонично. Во спротивно работата нема да биде ефикасно завршена. Школски пример за координација во група е музичкиот оркестар. Ако секој музичар во оркестарот свири по свои ноти, резултатот ќе биде лоша музика. Но, кога диригентот го координира напорот на музичарите, тогаш резултатот е прекрасна музика.

б) **Координирање помеѓу организационите единици во претпријатието.** Обично претпријатието е составено од различни организациони единици што треба да работат

усогласено кон остварување на неговите цели. Оттука, секоја организациона единица во претпријатието треба да знае што работат другите организациони единици. На пример: ако маркетинг-одделението планира да ја намали цената на одделен производ, тогаш одделението за производство треба да биде подготвено да го произведе тој производ со пониски трошоци, набавното одделение ќе треба да набави сировини по пониски цени, одделението за финансии треба да склучи договор за кредит со пониска камата и слично.

в) **Координирање меѓу различни претпријатија.** Работењето на претпријатието како отворен систем е поврзано со работењето на други претпријатија и зависи, или е под влијание, на разновидни фактори на околината. Менаџерите треба да ги синхронизираат активностите на претпријатието со активностите на други субјекти, што ќе резултира во ефикасно и ефективно остварување на неговите цели.

Најдобра координација се остварува кога поединците ќе увидат дека нивната работа придонесува за остварување на доминантните цели на претпријатието. Ова подразбира знаење и разбирање на целите на претпријатието, не само од неколкумина на врвот, туку од сите во претпријатието.

6.3 МЕТОДИ НА КООРДИНИРАЊЕ

Остварувањето најдобри резултати е сврзано со синхронизирање на напорот. Координирањето претставува поврзување на напорот на групата за обезбедување единство на акцијата, со намера да се остварат целите на претпријатието.

Основното прашање на кое треба да се одговори при остварувањето на координирањето е: како се постигнува поединците да извршуваат вистински акции во вистинско време? Ова може да биде остварено со доброволна и со насочувана координација. Според првиот метод, поединците или групата увидуваат потреба за координирање на тоа што е потребно за остварување на целите. Овој метод е ограничен за големите претпријатија, бидејќи поединецот не е во состојба да ги види сите фактори што можат да влијаат врз одредена состојба. Така, во остварувањето на доброволната координација, индивидуата мора да биде во состојба да се идентификува со претпријатието. Спротивен на овој метод, е методот на насочувана координација, во која на поединецот му се кажува што да направи и кога да направи. Така, кога работата е завршена, надзорникот ќе им каже на подредените што да прават потоа. Овој вид координација станува невозможен за поединци, ако постојат повеќе нивоа во претпријатието.

ДОБРОВОЛНА КООРДИНАЦИЈА

Доброволната координација (**voluntary coordination**) најдобро функционира во релативно едноставни состојби, кога двајца или повеќе поединци работат на остварување на општа цел. Секој поединец може да ги донесе своите активности на линија на оние другите, едноставно, набљудувајќи што прават тие. Координацијата се остварува без комуникација со менаџерот. Членовите на групата, едноставно, можат да следат еден член, без потреба од разговор. Доброволната координација се случува во определен степен во сите претпријатија, освен таму каде што работата е посложена.

Доброволната координација се случува во сите претпријатија. За да постои доброволна координација поединецот треба да има знаење за целите на неговата организациона единица, за неговото одделение и за интерните и екстерните услови во кои работи претпријатието. Многу луѓе извршуваат работи, а притоа целта да не им биде соодветно објаснета. Во малите претпријатија ова, можеби, нема да биде толку сериозен недостаток. Но, во поголемите претпријатија, каде што личноста е една од илјадници вработени и се наоѓа во едно од многуте одделенија, многу е потешко да се разви соодветна хармонија. Како резултат на тоа, луѓето имаат различни мислења за намерата на работата. Низа елементи се важни за доброволната координација. На доброволната координација влијаат: мотивацијата, индивидуалната идентификација со претпријатието, улогата во која се наоѓа личноста (детерминира верување што треба да координира), практиката на претпријатието да ја промовира доброволната координација, групната координација што влијае врз вкупната доброволна координација и извршувањето на одлуката.

НАСОЧУВАНА КООРДИНАЦИЈА

Постојат ограничувања во примената на доброволната координација. Ако на вработените во едно претпријатие им е дозволено да работат без какво било надгледување од менаџментот, неговите цели, веројатно, нема да бидат остварени. Едноставно, многумина вработени не се во можност своите обврски да ги извршуваат ефикасно без водење.

Насочуваната координација (directed coordination) води кон хиерархиска структура во претпријатието. Вработените кои ги извршуваат активностите се ставени под централен авторитет на надзорникот. Постои горна граница на бројот на подредени кои надзорникот може ефикасно да ги координира. Кога тој ќе биде надминат, задачата на координирањето мора да биде поделена меѓу двајца надзорници. Ова наведува на нова потреба за координација - втора по ред - на двајца надзорници од повисоко ниво во претпријатието.

Прашања:

1. Што е координирање?
2. Објаснете ја суштината на координирањето.
3. Кои се основните методи на координирање?
4. Што е доброволна координација?
5. Што е насочувана координација?

PROSVETNO DELO

7

МОТИВИРАЊЕ

ПРЕГЛЕД

Дефиниција на мотивацијата

Видови мотиви

Фактори што влијаат на мотивацијата

Менаџерот како мотиватор

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По читањето на оваа глава, вие треба да бидете способни:

да разговарате за односот меѓу мотивот и мотивацијата,

да ги објасните видовите мотиви,

да ги наведете причините за зголеменото значење на мотивацијата за менаџерите,

да ги наведете факторите што влијаат на мотивацијата,

да ја објасните улогата на менаџерот како мотиватор.

PROSVETNO DELO

7.1 ДЕФИНИЦИЈА ЗА МОТИВ И МОТИВАЦИЈА

Мотивирањето (**motivation**) често се изразува со зборовите: желба, сакање, цел, потреби, поттикнување, движење, иницијатива и сл. Мотивот (**motiv**) се дефинира на различни начини, како, на пример: според изворното значење, како енергичен услов, внатрешна состојба и слично.

Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор *movere* со значење *да се движи*. Латинското значење е присутно во **формалната дефиниција**, според која мотивот е дефиниран како внатрешна состојба која дава енергија, активира и движи (оттука и мотивирањето) и која насочува или канализира однесување кон целите.

Мотивот означува **внатрешна состојба** која движи и дава енергија. Оттука, мотивот е она што движи или побудува кон акција. Мотивот може да произлезе од потреба, недостиг на нешто за преживување, здравје или благосостојба на индивидуата. Мотивот може да произлезе од стимулација, било однатре или надвор од организмот. Мотивите се внатрешни услови на една индивидуа кои создаваат енергија, го насочуваат и го определуваат интензитетот на однесувањето. Тие ја поттикнуваат една личност да се зафати со определена акција. Напорот е резултат на мотивирањето. Мотивите диктираат луѓето да ги извршуваат работите. Тие определуваат колку напор една личност ќе ангажира во соодветна активност. Мотивирањето има големо значење за менаџерите, бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на организацијата.

Треба да се прави разлика меѓу мотив и мотивација. **Мотивацијата** е процес во кој однесувањето е поттикнуто, активирани и канализирани кон остварување на целите. Во дефинициите на мотивот и мотивацијата се содржани три важни карактеристики:

- ❖ **првата се однесува на енергијата што го движи човековото однесување.** Тоа се интерни сили кои ја поттикнуваат индивидуата да се однесува на определен начин;

- ❖ **втората се однесува на тоа што го насочува или канализира таквото однесување.** Тоа е ориентацијата кон целта. Однесувањето на индивидуата е насочено кон нешто;

- ❖ **третата се однесува на тоа како однесувањето се поддржува или одржува.** Тоа се силите кои на индивидуата ѝ даваат повратна спрега, било да го интензивира поттикнувањето и насочувањето на енергијата, било да ја одврати индивидуата од таквиот тек на акцијата и да го пренасочи нејзиниот напор.

7.2 ВИДОВИ МОТИВИ

Во литературата за менаџментот се истражувани, елаборирани и класифицирани различни видови мотиви. Најчеста класификација на мотивите е според значењето што го имаат за задоволување како на физиолошките така и на психолошките потреби на индивидуата.

Според општата класификација мотивите може да бидат примарни и секундарни. **Примарните мотиви** се однесуваат на физиолошките аспекти на однесувањето. Тоа се

оние мотиви што непосредно произлегуваат од физиолошките потреби на организмот, чие задоволување е важно за преживување или за физиолошка благосостојба на поединецот. Тие вклучуваат поттикнување на сите организми што се однесува на глад, жед, спиење, секс, избегнување болка и безбедност. Тие се биолошки по својата природа и релативно стабилни.

Секундарните мотиви не служат директно за задоволување на физиолошките потреби. Тоа се психолошки мотиви. Тие се стекнуваат преку искуството и значително варираат во зависност од културата, и, донекаде, од индивидуата. Секундарните мотиви содржат интерни состојби, како: желба за моќ, остварување, љубов, дружење, статус, независност, чувство на способност.

Видови мотиви. Однесувањето на индивидуата во процесот на работење може да биде различно. Видот на однесувањето зависи од мотивот што го поттикнува или канализира таквото однесување. Оттука произлегува дека однесувањето е канализирано од различни мотиви, како, на пример: сигурност, статус, моќ, способност, успех и други.

Сигурноста (safety) е способност да се задржи тоа што се има денес да се има и во иднина. Сигурноста е важен мотив во современото општество. Несигурноста на работата влијае врз мотивацијата на најголем број вработени во современото претпријатие. На површината, сигурноста е многу поедноставна отколку другите мотиви, бидејќи се заснова главно на страв. Како што забележуваат авторите, „сигурноста вклучува способност да се задржи тоа што се има, да се биде сигурен дека некој ќе биде способен да патува во иднината исто како во минатото. Обратно, несигурноста е присуство на страв дека работите, можеби, се последни и дека некој може да го изгуби тоа што го има сега“. Несигурноста се заснова врз стравот дека нема да се биде способен да се задоволат мотивите на поединецот. Човекот научил мотивите на сигурност да го заштитуваат од проблеми во секојдневното живеење и активно се обидува да избегне ситуации што би го спречиле од задоволувањето на неговите важни потреби.

Status (status), едноставно, може да се дефинира како релативно рангирање или социјална положба што ја има поединецот, или позиција во групата. Статус или престиж - мотивот е особено важен во динамичното општество. Луѓето се обвинуваат зошто стануваат позаинтересирани за екстерните симболи на статусот - добра облека, добро возило, базен за капење, добра адреса - отколку за поедноставните, човечки - ориентирани вредности во животот. Така, во кое било време, кога се заедно две или повеќе личности, се развива статус по хиерархијата. Освен рангот, и престижот претставува пример за илустрација на статусот.

Многу важни аспекти на изучувањето на статусот како доминантен неформален однос претставуваат изворите и симболите. **Изворите на статусот** се однесуваат на самата работа, на нивото на извршување на работата во претпријатието и карактеристиките на поединецот. Очигледно е дека еден вид **работа или занимање** се рангира на повисоко ниво отколку друг вид работа. На пример, високо рангирани занимања се: научник, физичар, државник или претставник на влада. И **нивото на кое се извршува работата во претпријатието** претставува битен извор на статусот. Општо кажано, повисокото ниво во кое се извршува работата на претпријатието овозможува повисоко ниво на престиж. И **карактеристиките на поединецот** се важен извор на социјалната положба на индивидуата. Во општеството постои општоприфатено мислење за пообразованите, поискусните или за поединец кој работи во претпријатието подолго време. **Симболот на статус** претставува видливо надворешно обележување на социјалната

положба на поединецот. Потипични симболи на статусот на поединецот се следниве: титулата на работа, платата, облеката, парите, стилот на живеење, патувањата, големината и локацијата на канцеларијата, локацијата на паркиралиштето, типот на возилото доделено од компанијата, секретарката, мебелот, привилегиите, формалноста во претставувањето, поседувањето стан, автомобил, тајноста и други обележја што прават човекот да се чувствува подобро отколку другите.

Моќта (power) означува способност за примена на влијанието врз други или принудување на другите да ја извршат работата. Всушност, моќта претставува однос на луѓето кои работат како поединци или како група. Моќта е способност да се влијае врз однесувањето на другите.

Способноста (capability) претставува капацитет на индивидуата да постапува ефективно со неговата околина. Способноста како мотив била запоставувана во теоријата на мотивацијата кај човекот. Овој мотив истакнува дека луѓето настојуваат да имаат контрола или способност над нивната околина.

Успехот (achievement) претставува ниво на аспирации за остварување резултати во работењето. Успехот е најважен мотив во мотивацијата на човекот. Високиот степен на успех мотивира и секогаш е полезен за поединецот и за претпријатието. Карактеристиките на една многу успешна личност се следниве:

- ❖ **умерен ризик** - општо чувство би било да се каже дека многу успешната личност е подготвена да преземе умерен ризик;

- ❖ **непосредна повратна спрега** - луѓето со потреба за голем успех сакаат активности кои обезбедуваат моментна и прецизна повратна спрега на информации за тоа колку прогресивно одат кон целта;

- ❖ **исполнување** - личност со голем успех наоѓа внатрешно задоволство во исполнувањето на задачата. Исполнувањето на целта и наградувањето за високиот успех на луѓето претставува внатрешно задоволство и тие не очекуваат материјална награда;

- ❖ **преокупација со задачата** - е кога успешната личност еднаш избрала цел, таа настојува да биде целосно преокупирана со задачата додека таа не биде целосно и успешно завршена.

7.3 ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА

Работата на менаџерот во областа на мотивацијата е опишана како создавање состојба во која акциите што треба да обезбедат задоволство на одделните членови во претпријатието се истовремено и акции кои придонесуваат за остварување на целите на претпријатието.

Во своето работење менаџерите се судруваат со голем број развојни проблеми. Но, мотивацијата, сигурно, се рангира како најсериозен и најтежок проблем. Во претпријатијата се прават обиди за изнаоѓање подобри начини за мотивирање на вработените, или подобри начини за разбирање на тоа што ги мотивира. Основна причина поради која мотивацијата и натаму претставува предизвик и мистерија е нејзината комплексност. Нејзиното поедноставување е можно, ако се утврдат факторите што влијаат врз однесувањето на личноста, нејзиното насочување и поддржување. Анализирајќи ги разните теории за мотивација и емпириските резултати од одделни истражувања, може да се каже дека најважни фактори што ги детерминираат личниот

напор и мотивацијата се следниве: раководењето, порастот и знаењето, корисноста, плаќањето, иницијативата, поседувањето време, идентификацијата на обврските, разбирањето на вкупната операција, конкуренцијата, соодветната алокација на кадрите и времето, разумното насочување од врвот на менаџментот, високиот финансиски приход, статусот, сигурноста, атрактивната работа, можноста за промоција, моќта, работната средина, индивидуалните карактеристики карактеристиките на работата, менаџерот и неговата способност да мотивира, стилот на менаџерот и други.

Факторите кои влијаат врз мотивацијата се систематизирани во две групи, и тоа: првата група ја сочинуваат факторите што работникот ги внесува во работата, а втората група ја сочинуваат факторите што ја претставуваат околината на работата (табела 7.1). Првата група фактори на мотивацијата се однесува на личните карактеристики што поединецот ги носи со себе на работа, како, на пример: знаењето, способноста, ставовите, работните навики, нивото на физичка енергија, разновидноста и интензитетот на потребите и персоналните аспирации. Менувањето на кој било од овие фактори, освен знаењето и способноста, е многу тешко. Втората група фактори на мотивацијата се однесува на околината на работата и содржи: определување задачи на работникот, плаќање, промоција, правила и регулативи, односи со еднаквите на себе и со менаџерите и со физичката и психолошката околина на работата. Со оглед на фактот дека најголем број од нив може да се модификуваат, надзорникот ќе биде поефективен во мотивацијата на другите, ако се фокусира на нив.

Табела 7.1 Две групи фактори на мотивацијата

Што внесува личноста во работата	Околина на работата
Знаење и способност	Определување на задачите
Ставови и вредности	Плаќање и друг вид корист
Работни навики	Можности за унапредување
Ниво на физичката енергија	Правила, регулативи и политики
Разновидност и интензитет на потребите	Односи со еднаквите на себе и со надзорниците
Персонални аспирации	Физичка и психолошка околина
Сопствен имиџ	Други организациски награди

Извор: Според Howard M. Carlisle: *Management: concepts, methods and applications*, Science research associates, Inc., Chicago, 1982, p. 377.

7.4 МЕНАѢРОТ КАКО МОТИВАТОР

Добар менаџер е оној кој го зема најдоброто од неговите подредени и кој постигнува позитивни резултати за неговата организација. Не треба да изненадува што многу истражувања се обидуваат да дефинираат што го мотивира добриот менаџер и како да се опишат неговите карактеристики. Добрите менаџери не се мотивирани од потребата за персонален успех, или од потребата да го земат најдоброто од подредените, туку од потребата за влијание на однесувањето на другите за доброто на целата организација. Со други зборови, добрите менаџери сакаат моќ.

Подобрите менаџери кои се испитувани имаат висока моќ на мотивација, ниска мотивација за сакање и висока за забрани. Тие се грижат за институционална моќ и ја користат неа да ги стимулираат нивните вработени да бидат попродуктивни. Менаџер со висока потреба да биде сакан е оној кој сака да остане во добри односи со секој и поради тоа најмногу сака да прави отстапки во однос на одделни потреби. Ако вработен маж побара отсуство за да остане дома со неговата болна жена, да ѝ помогне нејзе и на децата, менаџерот кој има потреба да биде сакан се согласува скоро без размислување, бидејќи чувствува жал за човекот и се согласува дека неговата фамилија има потреба од него.

Мотивацијата на менаџерот зависи од:

- ❖ *меѓуљерсоналната конкуренција* која опишува развоен стил на надгледување кој ги прифаќа барањата за повисока мотивација, самореализација и позитивно изразување на креативноста;

- ❖ *можноста да се работи на важни цели*, која илустрира начин на давање насоки на овие позитивни мотивации со остварување на целите на компанијата која нуди можност за остварување на личните цели;

- ❖ *испоенењето соодветен систем на менаџмент*, што опишува тркало на забрано позитивно мотивирање на луѓето кон остварување на нивните организациски цели и зацврстување и непрекинато мотивирање.

Односите меѓу нивоата на менаџментот и нивоата на мотивацијата се различни. Според емпириските резултати, 30% од врвните менаџери чиј број изнесувал 403, биле високомотивирани, 40% од средните менаџери, чиј број изнесувал 538, биле делумно мотивирани и 30% од менаџерите на пониско ниво, чиј број изнесувал 403, биле слабо мотивирани. Овие односи се прикажани на слика 7.1.

Ниво на менаџмент	Број	Ниво на мотивација			Вкупно
		високо	делумно	ниско	
Врвно	91	57%	31%	12%	100%
Средно	683	32%	39%	29%	100%
Пониско	570	23%	43%	34%	100%
Вкупно	1,344	30%	40%	30%	100%

Слика 7.1 Односи меѓу мотивацијата и нивоата на менаџмент

Извор: Според М. Scott Myers: **Conditions for manager motivation**, во Edward C. Bursk, Timothy B. Blodgett (eds.): **Developing executive leaders**, Harvard University press, Cambridge, Massachusetts, 1971, p. 136.

Стилот на менаџерот, неговата способност да поттикнува ентузијазам, исто така е предмет на голем број истражувања. Стилот на старешината може да биде: **развоен**, и тој ја означува неговата ефективност во развојот на подредените; **редуктивен**, што ја означува склоноста на надзорниците за намалување на позитивното изразување на

иницијативата и креативноста; и **традиционален**, кој означува дека, со помош на интуиција, склоност и зрелост, надзорниците научиле да избегнуваат некои од слабостите на редуktivниот стил. Резултатите од испитувањата на 1 344 менаџери покажуваат дека: 30% од менаџерите имаат карактер на развоен старешина, 30% имаат редуktivен стил, а 40% од испитаните имаат традиционален стил на мотивирање. На сликата 7.2 се прикажани односите меѓу мотивацијата и трите стила на старешините.

Од високомотивираните менаџери, 52% имаат развоен менаџерски стил, а само 8% имаат редуktivен стил. Кај ниското мотивационо ниво, 63% од менаџерите имаат карактер на неразвојни менаџери, а само 8% имаат карактер на развојни старешини.

Ниво на мотивација	Број	Стил на старешината			Вкупно
		развоен	традиционален	редуktivен	
Високо	403	52%	40%	8%	100%
Делумно	538	30%	48%	22%	100%
Ниско	403	8%	29%	63%	100%
Вкупно	1,344	30%	40%	30%	100%

Слика 7.2 Односи меѓу мотивацијата и стилот на старешинат

Извор: Според М. Scott Myers: **Conditions for manager motivation**, во Edward C. Bursk, Timothy B. Blodgett (eds.): *Developing executive leaders*, Harvard University press, Cambridge, Massachusetts, 1971, p. 136.

Прашања:

1. Што е мотив?
2. Што е мотивација?
3. Наведи ги основните видови мотиви.
4. Кои се карактеристиките на успешна личност?
5. Кои фактори влијаат врз мотивацијата?
6. Како менаџерот ја остварува улогата на мотиватор?
7. Објаснете го односот меѓу мотивацијата и стилот на менаџерот.

8

КОНТРОЛИРАЊЕ

ПРЕГЛЕД

Дефиниција на контролата

Стандарди за контрола

Процес на контрола

Видови контрола

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По читањето на оваа глава, вие треба да бидете способни:

да ја дефинирате контролата како функција на менаџментот,

да дискутирате за потребата од контрола,

да ја објасните улогата на стандардите за контролата,

да ги наведете фазите на процесот на контрола,

да ги наведете видовите контрола.

PROSVETNO DELO

8.1 ДЕФИНИЦИЈА НА КОНТРОЛАТА

Контролата е петта функција на менаџментот. Менаџерската функција на контрола го мери и го коригира извршувањето на подредените со цел да се остварат целите и плановите на претпријатието. Контролирањето е механизам за откривање и коригирање на важни варијации на добиените резултати од планираните. Контролата е само дел, но важен дел, од целиот концепт на менаџментот. Важно е да се истакне дека намерата на контролата е позитивна, да обезбеди дека тоа што било планирано е и направено. Една од првите дефиниции на менаџмент - контролата била понудена од основоположникот на функционалниот менаџмент Henri Fayol, според кој, контролата содржи верификација дали нештата се случуваат во согласност со прифатениот план, со издадените инструкции и со поставени принципи. Таа има за предмет да укаже на слабостите и грешките со намера да ги исправи и да го спречи нивното повторување. Оттогаш па до денес, се развиени различни концепти за контролата, на пример: како функција на менаџментот, како процес, како систематски напор, како функција на системот, како регулирање на активностите и слично.

Функцијата на контролата е во сродство со планирањето, организирањето, координирањето и мотивирањето. Независно што планот е изработен, ресурсите се организирани за остварување на плановите, координирањето го синхронизира напорот на индивидуите, а мотивирањето ги стимулира подредените да придонесат за остварување на задачите, сепак тоа не значи дека саканите резултати ќе следат. Девиијации на вистинските од планираните големини ќе постојат. Затоа, функцијата на контролата треба да помогне да се откријат и да се коригираат девијациите од однапред определени цели или стандарди.

Имајќи ги предвид претходните експликации, **контролирањето** се однесува на мерење на остварените резултати со стандардите, дијагностицирање на причините за евентуалната девијација на остварените резултати од стандардите и преземање корективна акција, кога е потребно.

8.2 СТАНДАРДИ ЗА КОНТРОЛА

Не може да има процес на контрола без стандарди (**standards**). Стандардите се критериуми што се користат за проценка на минатите и сегашните извршувања, односно критериуми со кои се мери резултатот. Во планирањето се формулираат цели, политики и планови кои претпријатието очекува да ги оствари. Потоа, овие цели, политики и планови се разработуваат по одделенија и функции и стануваат стандарди за контрола. **Стандардот** означува ниво на очекуван резултат од секој кој работи во претпријатието и критериум со кој се мери остварениот резултат.

Постојат неколку начини на кои се определуваат стандардите. Тие можат да бидат класифицирани на неколку начини.

Прва можна класификација на стандардите е на: допирливи - вистински и недопирливи - невистински. Со допирливите стандарди се мери резултатот изразен во

физички единици. Физичките стандарди се најприсутни и се однесуваат на обемот на производството, производството на час, потрошувачката на енергија. Физичките допирливи стандарди што се изразуваат квалитативно, се однесуваат на постојаноста на производот, димензиите, прецизноста на изработката, мазноста на производот и друго. **Недопирливите стандарди** се квалитативен начин на мерење на резултатот. Примери за недопирливи стандарди можат да бидат следниве: ставовите, моралот на вработените, успехот на економската пропаганда, односите меѓу вработените, имиџот на претпријатието, задоволството на потрошувачите и др.

Втора можна класификација на стандардите е на квантитативни и квалитативни. Квантитативните стандарди се однесуваат на физичките единици, трошоците, приходот и капиталот. Овие стандарди лесно се класифицираат. На физичките стандарди ќе им бидат дадени бројки, како, на пример: производство на 5 единици за 1 час, или потрошувачка на 10 KWh енергија за една единица производ, или 10 денари трошоци на залиха за една единица во текот на денот, или 20 денари приход остварен од продажба на 2 единици итн. **Квалитативните стандарди** се неквантифициран начин на мерење на резултатот, а можат да се однесуваат на имиџот на претпријатието, а тешко е да се постават како стандарди за контрола. Очекувањата може да се употребат како стандарди за контрола на физичките производи и луѓето.

Трета можна класификација на стандардите е според функциите во претпријатието, и тоа:

- ❖ **финансиските стандарди** вклучуваат задачи за трошоците на производите, саканото враќање на инвестициите, нивото на ликвидност, нивото на задолженост;
- ❖ **физичките стандарди** ги вклучуваат квалитетот на производите и услугите, нивниот обем, учеството на пазарот;
- ❖ **човечките стандарди** ги вклучуваат ставовите што менаџментот се обидува да им ги пренесе на вработените и потребните програми за обука;
- ❖ **временските стандарди** вклучуваат мерење на продуктивноста, како: брзината со која работата треба да биде извршена и крајните рокови кога работата треба да биде завршена или целите што треба да бидат остварени.

8.3 ПРОЦЕС НА КОНТРОЛА

Контролата е процес на поддржување на тековите на акцијата, утврдени во процесот на планирање и проверка дека саканите крајни резултати се остварени.

Процесот на контрола поминува низ следниве три фази: определување стандарди, споредување на вистинските големини со стандардите и преземање корективна акција.

Првата фаза на процесот на контрола се однесува на определување на стандардите. Нема процес на контрола без стандарди. Стандардите го специфицираат видот на извршувањето или резултатот што е посакуван. На пример, една фабрика за производство на автомобили може да има цел за оствари 30% од пазарот на продажба на малолитражни автомобили. Ако прогнозите за целата автомобилска индустрија се пет милиони автомобили, тогаш цел на претпријатието е да оствари продажба од 1,5 милион автомобили. Овие 1,5 милион автомобили стануваат стандард со кој се мери извршувањето.

Втората фаза на процесот на контрола се однесува на споредување на извршувањето со стандардите. Мала е помошта од стандардите сè додека вистинското извршување не се спореди со нив. За да се определи вистинското извршување, потребно е да се приберат информации за тоа, а потоа следува мерењето. Споредувањето треба да го определи степенот на варијациите меѓу вистинското извршување и стандардите. Некои варијации во извршувањето можат да се очекуваат кај сите активности. Затоа, потребно е да се определи прифатлив ранг на варијации. Девијациите надвор од овој ранг стануваат значајни и го добиваат заслуженото внимание на менаџерот. Така, во фазата на споредување менаџерите обично се интересираат за големината и за насоката на варијациите.

Третата фаза на процесот на контрола се однесува на преземање корективна акција. Менаџерите можат да изберат меѓу три текови на акциите: ништо да не се прави, да се коригира вистинското извршување или да се ревидираат стандардите. Корективната акција е потребна за да се коригираат девијациите од планираните големини.

8.4 ВИДОВИ КОНТРОЛА

Во литературата се среќаваат различни видови и класификации на контролата.

Според **првата класификација, контролата може да биде ретроактивна и проактивна.** **Ретроактивната контрола** се применува кога ќе се случи неусогласеност меѓу стандардната вредност и вистинското остварување. **Проактивната контрола** ги набљудува промените во вредностите на варијабилите на околината, а корекции се применуваат пред системот значително да биде нападнат. Проактивната контрола обезбедува можна заштита на системот од силни удари предизвикани од промените во околината.

Според **втората класификација, контролата може да биде контрола на предвидувањето, паралелна и историска.** **Контролата на предвидувањето** може да антиципира и да идентификува проблеми пред да се случат. Паралелната контрола ги мери девијациите од стандардите откако тие ќе се случат (проблемот е појавен), пред да предизвикаат поголеми штети. **Историската контрола** ги мери резултатите отпосле, кога постојат факти.

Според **третата класификација, контролата може да биде превентивна и дополнителна.** **Превентивна контрола:** сите грешки или девијации се антиципирани однапред, планот автоматски е коригиран, а девијациите се избегнуваат, така што тие нема негативно да влијаат. **Дополнителна контрола:** девијациите се случиле, а контролата се обидува да ги коригира или измени.

ПРЕВЕНТИВНА КОНТРОЛА

Превентивната контрола (**preventive control**) ги проценува влезните варијабли. Таа ги набљудува влезните големини во системот. Превентивната контрола успешно се применува во различни индустрии. Оваа контрола наоѓа широка примена во хемиската и во нафтената индустрија. Утврдено е дека посебно е вредна таму каде што треба да постојат константни температури на материјалите, точно мешање на суровините и различни форми на хемиски реакции кои бараат прецизност која редовната повратна спрега не може да ја оствари. Но, превентивната контрола се спроведува и во

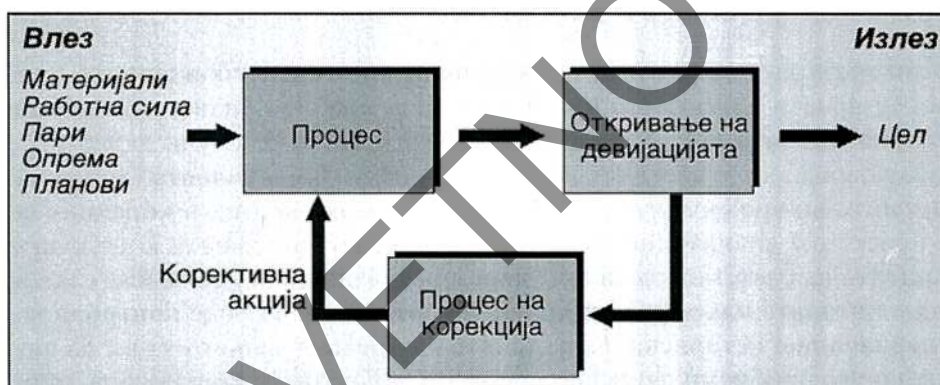
менаџментот. Поконкретно, таа се применува во планирањето на готовината, контролата на залихите и развојот на нови производи.

Овој вид контрола е најсакан бидејќи ги спречува и ги антиципира проблемите. Наречена е превентивна контрола бидејќи се применува пред времето на настанување на стварните активности, а е насочена кон иднината. Оваа контрола им овозможува на менаџерите да ги спречат проблемите, а не да ги лекува подоцна.

FEEDBACK - КОНТРОЛА

Контролата со повратна спрега (**feedback control**), или, наречена „факти“, сè уште е важна за процесот на контрола. Честопати влезните голедини не се мерливи или не можат да се откријат со превентивната контрола. Најголем број системи на контрола се насочени кон излезните варијабли.

Повратната спрега е важен составен дел на секој процес на контрола. Таа спрега обезбедува информации за одлуки што ќе го приспособат системот. Во релативно затворен систем, повратната спрега води кон автоматско приспособување на системот.



Слика 8.1 Едноставна повратна спрега

Во релативно отворен систем, таа се добива од човечкиот фактор кој покренува и одлучува. Повратната спрега во контролата се употребува за набљудување и корекција на девијациите. Со информациите што се добиваат од таков систем, претпријатието може да ги набљудува активностите со идентификација на оние кои не се во согласност со плановите и да презема корективна акција. Таков едноставен процес на повратна спрега е прикажан на слика 8.1.

Прашања:

1. Како се дефинира контролата?
2. Наведете ги трите класификации на стандардите.
3. Низ кои фази поминува процесот на контрола?
4. Како се дефинира превентивната контрола?
5. Како се дефинира **feedback** - контролата?

9

ОДЛУЧУВАЊЕ

ПРЕГЛЕД

Поим и суштина на
одлучувањето

Услови за одлучување

Видови одлуки

Процес на одлучување

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По читањето на оваа глава, вие треба да бидете способни:

да го разјасните меѓусебниот однос на планирањето и
одлучувањето;

да го објасните карактерот на одлучувањето;

да ја дефинирате одлуката;

да го објасните карактерот на организациските и
персоналните одлуки;

да го објасните карактерот на програмираните и
непрограмираните одлуки;

да наведете најмалку пет разлики на стратегиските
одлуки од другите видови одлуки;

да ги објасните одделните фази на процесот на
одлучување.

PROSVETNO DELO

9.1 ПОИМ И СУШТИНА НА ОДЛУЧУВАЊЕТО

Одлучувањето вклучува избор на сакан тек на акција од две или повеќе алтернативи. Тоа честопати е едноставно, ако менаџерот треба да донесе одлука вработениот да остане да работи прекувремено, или сложено, ако врвните менаџери одлучат дека за експанзијата на претпријатието треба да се гради нова фабрика. Одлучувањето упатува на поединци или групи кои донесуваат одлуки. Ако претпријатието сака да биде успешно, тоа мора да има луѓе кои се подготвени и способни да донесат одлуки што ќе бидат најдобри за претпријатието. Таквите одлучувачи се архитекти на претпријатието. Тие имаат способност да изнајдат решенија за проблемите што се случуваат во нивната област на одговорност.

За процесот на одлучување може да се размислува како за мозок и нервен систем на едно претпријатие. Одлучувачите ја набљудуваат надворешната околина, ги откриваат недостатоците во очекуваното извршување, ги анализираат потенцијалните алтернативи и ги извршуваат новите текови на акција. Одлучувачот не е под влијание само на фактите во одредена ситуација, туку и под влијание на околината - економска, политичка и општествена.

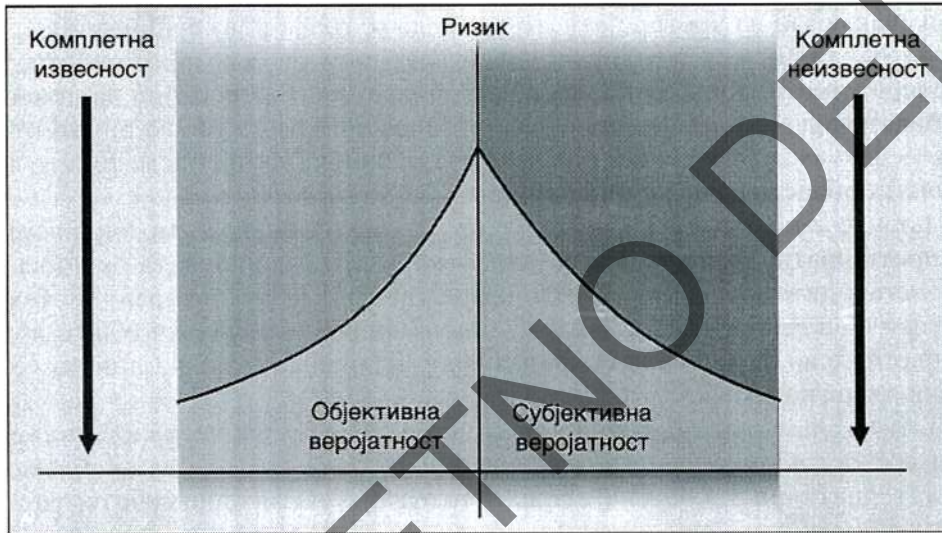
Општите елементи содржани во сите одлуки се следниве: услови на одлучување (ризик, извесност и неизвесност); одлучувач; цели, дефинирање на проблемот, формулирање алтернативни текови на акција, оценување на алтернативите, рангирање на алтернативите; избор на една од алтернативи или комбинации на алтернативите; извршување на одлуката и контрола.

Одлучувањето е еден аспект од пошироката област за решавање на проблемот. Проблем постои кога нешто не е како што треба да биде. На пример, менаџерот осознава дека одделението произведува нестандартни производи. Тој ќе сака да ја измени оваа ситуација. За да не се шири проблемот, тој треба да направи нешто. Може да набави нова опрема, повторно да ги обучува работниците, да ги приспособува машините. Изборот на една од повеќето формулирани алтернативи претставува одлучување.

Одлучувањето (**decision making**) е процес на утврдување проблеми, формулирање алтернативни решенија за проблемот, селектирање алтернатива, спроведување на решението и контрола врз него. **Одлуката (decision)**, пак, претставува избор направен од расположливи алтернативи. Одлуката е решение на конфликтни алтернативи. Одлуки се донесуваат во процесот на планирање, но сите одлуки немаат плански карактер. Одлуките, како финален производ на процесот на одлучување, и планските одлуки за целите, политиките и плановите, како финални производи на планирањето, не се исти, како што не се идентични теоријата на одлучувањето и теоријата на планирањето.

9.2 УСЛОВИ ЗА ОДЛУЧУВАЊЕ

Во идеални услови менаџерот треба да ги има сите потребни информации за одлучување. Но, во реалноста, некои работи се непознати, така што одлуките се подготвуваат во услови на ризик и на неизвесност. Условите за одлучување може да бидат: извесност, ризик и неизвесност (слика 9.1). Условите за одлучување се движат од извесност до неизвесност. Ризик - условот може да содржи објективна и субјективна веројатност.



Слика 9.1 Услови за одлучување

Извесност (certainty) во одлучувањето е кога менаџерот точно знае што ќе се случи, кога има комплетни знаења за резултатите од секоја одлука и кога ги има сите потребни информации за одлучување.

Ризик (risk) во одлучувањето е кога менаџерот има делумни информации на располагање, кои не се доволни да дадат одговор на сите прашања за оценување на резултатите на секоја алтернатива. Најголем број менаџерски одлуки се подготвуваат во услови на ризик. Метод кој се користи при одлучувањето во услови на ризик е оценување на веројатноста. Информациите што постојат се доволни да се предвиди веројатноста за настанување на некоја алтернатива. Веројатноста може да биде објективна и субјективна. **Објективната веројатност** е ситуација во која менаџерот, со релативна извесност, може да определи веројатност дека секоја од можните алтернативи ќе се случи.

Менаџерот понекогаш, е во ситуација да не може да определи соодветна, проценета, објективна веројатност. Во такви ситуации, тој вклучува субјективна веројатност. **Субјективната веројатност** е ситуација во која менаџерот определува веројатност за секоја алтернатива врз основа на неговото лично верување дека секоја идна состојба ќе се случи. Субјективната веројатност е единствена за менаџерот; друг менаџер може да определи друга веројатност врз основа на неговото верување и поради различни причини.

Неизвесност (uncertainty) е кога менаџерот нема информации или знаење што може да го користи како основа за определување на веројатноста на секоја алтернатива. Менаџерот чувствува дека не може да ја процени веројатноста на секоја алтернатива бидејќи нема водич за тоа.

9.3 ВИДОВИ ОДЛУКИ

Одлучувањето никогаш не било лесно, а во денешниот свет на брзи промени и сложена околина, тоа претставува зголемен предизвик за менаџерите. Важноста на одлучувањето во секојдневното одлучување на менаџерот не може да биде препотенцирана. Одлучувањето како процес има за резултат одлука. Одлуката е избор направен од расположливи алтернативи. Секоја одлука е подготвена во контекст на околната средина.

Менаџерите подготвуваат одлуки кои можат да бидат: организациски и персонални, основни и рутински, стратегиски и тактички и програмирани и непрограмирани.

Организациски одлуки се оние што менаџерот ги подготвува во врска со неговата официјална улога како менаџер. Прифаќањето стратегии, поставувањето цели, формулирањето политика и планови - претставуваат примери за организациски одлуки. **Персонални одлуки** се оние одлуки кои менаџерот ги донесува како индивидуа, а не како член на претпријатието. Таквите одлуки не се делегираат на други бидејќи нивното извршување не бара поддршка од индивидуите во претпријатието. Одлуките да се промени претпријатието, да се оди на излет, да се повлече од членство во некој клуб, се персонални одлуки.

Основните одлуки се разгледуваат како неповторливи по својата природа и имаат судбоносно значење за претпријатието. Изборот на локација за нова фабрика, воведувањето нов производ во производствената програма, освојувањето нови пазари - се основни одлуки. **Рутинските одлуки** често се повторливи по својата природа и имаат незначително влијание врз претпријатието. Затоа, најголем број претпријатија имаат формулирано постапки за водење на менаџерите во такви ситуации. Одлуката за промоција на кадрите, вработувањето кадри со високо образование, нивото на залихите, колку да се платат нововработените - се примери за рутински одлуки.

Освен претходните видови, одлуките може да бидат стратегиски и тактички. Поделбата е извршена во зависност од времето потребно за нивно остварување. **Тактичките одлуки** не се сложени и се однесуваат на краток рок. Тактичките одлуки се особено важни за претпријатието за период од една година. Тактичките одлуки по својата природа не се комплексни бидејќи факторите на стопанисување се релативно стабилни на краток рок и при нивното подготвување не се вклучуваат голем број фактори. **Стратегиските одлуки** се комплексни и се од посебна важност за претпријатието на долг рок. На долг рок успехот на претпријатието не е условен од ефикасниот систем на сметководство, од добрите човечки односи, од организационата структура, од видот на контролата, од зголемениот напор на референтите за продажба, од хуманизацијата на условите за работа. Се разбира, тие се важни, но долгорочниот успех е резултат на прифатените стратегии.

Менаџмент-одлуките спаѓаат во една од двете категории: програмирани и непрограмирани. Карактеристиките на програмираните и непрограмираните одлуки се прикажани во табелата 9.1.

Табела 9.1 Карактеристики на програмираните и непрограмираните одлуки

Елементи на разликување	Видови одлуки	
	програмирани	непрограмирани
Природата на проблемот	едноставен и рутински	сложен, единствен
Ситуација на примена	повторливи	уникатни
Метод на решавање - традиционален - современ	навики, политика, правила, принципи, операциони истражувања	пресудување, интуиција, креативност, хеуристички
Примери	набавка, вработување, продажба, промоција на кадри, плаќање на нововработените	нова фабрика, нов производ, освојување нови пазари, истражување нов производ
Начин на влијание	влијание на тековното работење	пресудно влијание врз долгорочниот успех
Начин на подготвување	лесно	тешко
Вид способност	механичка	инвентивност и креативност

Извор: Според Gary Dessler: *Organization and management. A contingency approach*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1976, 217-218.

Програмираните одлуки (programmed decisions) се повторливи, јасно дефинирани и рутински. Тие се подготвуваат во духот на рутина и постои постапка за решавање на проблемот. Информации за проблемот има доволно, алтернативите се прецизно дефинирани, постои релативна извесност дека избраната алтернатива ќе биде успешна. Ако дадената ситуација се случува често, тогаш менаџерите формулираат принципи, правила или процедури, како рамка за одлучување. Примери за програмирани одлуки се следниве: вработување работници, сервисирање на производите, платите на работниците, продажбата на производите или услугите на кредит, начинот на плаќање при набавката. Очигледно, овие одлуки најлесно се подготвуваат од менаџерите.

Непрограмираните одлуки (nonprogrammed decisions) се подготвуваат за единствена, неповторлива ситуација. Непрограмираните одлуки вклучуваат важни обврски за претпријатието и се основа за идниот успех. Формулирана политика, правила или принципи не постојат за решавање на проблемот, бидејќи тој не се случил порано. Непрограмираните одлуки се нередовни и непрецизно дефинирани. Информации за проблемот тешко се прибираат, критериуми за решавање не постојат, а алтернативите се неизвесни. Постои неизвесност дали предложеното решение ќе го реши

проблемот. Како примери за непрограмирани одлуки може да се наведат следниве: воведување нов производ, изградба на нова фабрика, експанзија на нови пазари, истражување и развој на нов производ, затворање на фабриката поради загуби. Според својот карактер, непрограмираните одлуки се многу сложени, важни и најзначајни за менаџерот.

Во овој контекст, посебно ќе бидат елаборирани односите меѓу нивоата на менаџмент, видовите одлуки и проблемите. Меѓусебните односи се прикажани на слика 9.2.



Слика 9.2 Нивоа на менаџмент, видови одлуки и проблеми

Проблемите, според својата природа, може да се групираат во две групи: едноставни и сложени. Едноставните проблеми лесно се дефинираат и се слични меѓу себе, за нивното решавање се донесуваат програмирани одлуки, а нив ги донесуваат менаџерите на најниското ниво на менаџмент-скалата или менаџерите на средно ниво. Сложените проблеми, според својата природа, се нови и за нив информациите не се целосни. За решавање на сложените проблеми се донесуваат непрограмирани одлуки кои доминираат на повисоко ниво на менаџмент, од врвните и од менаџерите на средно ниво.

9.4 ПРОЦЕС НА ОДЛУЧУВАЊЕ

Одлучувањето е избор на една алтернатива, од две или повеќе, со која се насочува текот на акцијата и се решава проблемот. Процесот на одлучување може да го сочинуваат следниве фази: дефинирање на проблемот; прибирање информации; формулирање алтернативи; оценување на алтернативите; избор на алтернатива; остварување на алтернативата; контрола.

Дефинирање на проблемот е првата фаза во процесот на одлучување. **Проблемот** означува несакано однесување или краен резултат кој бара корекција. Дефинирањето на проблемот е пресуда донесена од менаџерите. Девијациите се разгледуваат како проблеми и затоа е потребна акција со намера тие да се коригираат. Решавањето на проблемот (**problem solving**) е сложена и одговорна работа. На сложеноста на

проблемот влијаат многубројни фактори со различно дејство. Од правилното решение на проблемот зависи и успехот на претпријатието.

Прибирање информации е втората фаза во процесот на одлучување. Информациите се прибираат со намера да се дефинира проблемот, да се формулираат алтернативи, да се оценат алтернативните решенија и да се оценат ефектите од избраното решение.

Формулирање алтернативи е третата фаза во процесот на одлучување. Менаџерот формулира алтернативни текови на акција кои можат да бидат решение на проблемот. Нормално, бројот на алтернативите е ограничен, не само од времето што се има на располагање за одлучување, туку и од значењето на одлуката.

Оценување на алтернативите е четвртата фаза во процесот на одлучување. Откако алтернативите ќе бидат формулирани, секоја од нив одлучувачот мора критички да ја анализира, од аспект на предностите и слабостите. Исто така, секоја алтернатива мора да биде оценета од аспект на екстерните и интерните услови во околината.

Избор на алтернатива е петтата фаза во процесот на одлучување. Одлучувањето е избор на алтернатива која треба да го реши проблемот. При изборот на најдоброто решение на проблемот, менаџерот треба да размислува за краткорочните и за долгорочните ефекти на секое можно решение.

Остварување на алтернативата е шестата фаза во процесот на одлучување. Решението треба да се остварува. Извршувањето вклучува употреба на менаџерска способност да заклучи дека избраната алтернатива се остварува.

Контролата е седмата фаза во процесот на одлучување, односно последна. Од една страна, се однесува на тоа колку добро одлуката била извршувана, а од друга страна, дали решението било ефикасно во остварувањето на целта на претпријатието. Контролата е важна бидејќи одлучувањето е континуиран процес.

Прашања:

1. Што е одлука, а што одлучување?
2. Кои се општите елементи содржани во сите одлуки?
3. Како се дефинира извесноста, ризикот и неизвесноста?
4. Наведете ги видовите одлуки.
5. Кои се карактеристиките на програмираните и непрограмираните одлуки?
6. Наведете ги фазите во процесот на одлучување.

Речник

А

Аналитичка способност - способност на менаџерот да употреби логични и научни приоди или техники во анализата на проблемите и можностите (2)

Авторитет - право на команда или законски уредено право, менаџерот да одлучува, да командува и/или извршува (5)

Б

Бироократија - универзален модел на организациска структура, заснован врз правилниот и формалниот систем на авторитет (5)

В

Врвен менаџмент - група одговорна за подготвување на деловната политика, за насочување и за успехот на сите активности на претпријатието (1)

Д

Делегирање - процес на доделување задачи, авторитет и обезбедување на прифаќање одговорност, со цел да се остварат тие задачи од други личности (5)

Деловна политика - збир на управувачки одлуки за сродни принципи или правила со кои се насочува одлучувањето во деловните функции и изработка на план на одделните деловни функции (4)

Департаманизација - одредена област во едно претпријатие над кое менаџерот има авторитет за извршување конкретни активности (5)

Дошпирливи стандарди - мерење на резултатот изразен во физички единици (8)

Е

Еднократни планови - се изработуваат за остварување цели за кои постои веројатност дека нема да бидат повторени во иднина (4)

Ефективност - степен до кој претпријатието ги остварува поставените цели (1)

Ефикасност - односот меѓу влезот и излезот (1)

И

Извори на статусот - се однесуваат на самата работа, на нивото на извршување на работата во претпријатието и на карактеристиките на поединецот (7)

Информативни улоги - активности сврзани со процесот на информирање, јавувајќи се како набљудувач, пренесувач и толкувач (2)

Историска контрола - ги мери резултатите отпосле, откако постојат факти (8)

Извесност - услови на одлучување кога менаџерот знае точно што ќе се случи, кога има целосни знаења за резултатите од секоја одлука и кога ги има сите потребни информации за одлучување (9)

К

Квалитативни стандарди - се неквантифициран начин на мерење на резултатот (8)

Квантитативни стандарди - се однесуваат на физичките единици, на трошоците, приходите и капиталот (8)

- Комуникациска способност** - способност да се обезбедат информации во усна и во писмена форма од другите во организацијата, со намера да се оствари саканиот резултат (2)
- Концепциска способност** - вклучува способност да се види претпријатието во целина, односно да се препознава: како различните функции во претпријатието зависат една од друга; како промените во кој било дел влијаат на сите други; како и да се прошири сликовитата замисла на односите на претпријатието во индустријата, општеството, економските и општествените сили на државата како целина (2)
- Контрола на предвидувањето** - контрола која може да антиципира и да идентификува проблеми пред да се случат (8)
- Контрола со повратна спрега** - се концентрира на резултатите на претпријатието (8)
- Контролирање** - се однесува: на мерење на остварените резултати со стандарди, дијагностицирање на причините за девијација на остварените од саканите резултати и преземање корективна акција, кога е потребно (8)
- Координирање** - синхронизирано поврзување на работата, извршувана од други луѓе во различни организациони единици, за остварување на целите на претпријатието. (6)

Л

- Линиска организација** - директно пренесување на авторитетот од врвот низ различните менаџери до работниците (5)

М

- Матрична организација** - е заснована на примена на два вида организирање на претпријатието, и тоа најчесто се функционалниот и проектниот начин на департаментација (5)
- Меѓуперсонални улоги** - однесување на генералниот менаџер во контактите со други, опишувајќи го како номинален водач, лидер и лице за контакти (2)
- Менаџер** - секој оној кој на кое било ниво во организацијата го насочува напорот на другите луѓе за остварување на целите (2)
- Менаџмент** - универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието (1)
- Менаџмент на пониско ниво** - група одговорна за конкретно извршување на политиките и за остварување на целите на организационите единици преку процедури одобрени од средниот и врвниот менаџмент (1)
- Моќ** - способност за примена на влијание врз други или принудување на други да ја извршат работата (7)
- Мотивација** - процес во кој однесувањето е поттикнато, активирано и канализирано кон остварување на целите (7)
- Мотив** - внатрешна состојба која движи и дава енергија (7)

Н

- Недопирливи стандарди** - квалитативен начин на мерење на резултатот (8)
- Неформална организација** - упатува на оние аспекти кои не се формално планирани, но спонтано произлегуваат од активностите и интеракциите на учесниците (5)
- Неизвесност** - услови на одлучување кога менаџерот нема информации или знаење кое може да го користи како основа за определување на веројатноста за секоја алтернатива (9)
- Непрограмирани одлуки** - одлуки кои се подготвуваат за единствена, неповторлива ситуација (9)
- Нивоа на менаџмент** - врвно, средно и пониско ниво (1)
- Номинален водач** - располага со законски авторитет, тој е симбол и извршува голем број општествени, правни и церемонијални обврски (2)

О

- Одговорен** - личност одговорна на старешината за извршувањето на определена задача, за одлуките и за резултатите од работата (5)
- Одговорност** - обврска што ја има индивидуата за извршување на работата (5)
- Одлучување** - процес на утврдување проблеми, формулирање алтернативни решенија за проблемот, селектирање алтернативи, спроведување на решението и контрола врз него (9)
- Одлука** - избор направен од постојните алтернативи (9)
- Организација** - претставува општествена единка која вклучува двајца, или повеќе луѓе кои работат заедно на остварување на личните цели и целите на организацијата (5)
- Организациона структура** - збир на задачи на поединци и одделенија, формални односи на известување и канали на комуникација кои ги водат активностите на луѓето што работат заедно (5)
- Организациски дизајн** - процес во кој менаџерите ја менуваат организациската структура (5)
- Организациски одлуки** - се оние одлуки што менаџерот ги подготвува во врска со неговата официјална улога како менаџер (9)
- Основни одлуки** - по својата природа се неповторливи и имаат судбоносно значење за претпријатието (9)

П

- Партиципативен менаџмент** - тимски приод кон менаџментот (1)
- Персонални одлуки** - одлуки кои менаџерот ги донесува како индивидуа, а не како член на претпријатието (9)
- Планирање** - ментална активност на менаџментот за определување цели, политики и планови врз претходно предвидување на екстерното и на интерното окружување на претпријатието (3)
- План** - претставува однапред определен тек на акција за дефиниран период на време, кој претставува проектиран одговор на антиципираното окружување, со намера да се остварат конкретни цели (4)
- Превентивна контрола** - се фокусира на човечките, материјалните и финансиските ресурси кои влегуваат во претпријатието (8)
- Проактивна контрола** - набљудување на промените во вредностите на варијаблите на околината, а корекции се применуваат пред системот значајно да биде нападнат (8)
- Проектен менаџер** - одговорен за извршување на проектната задача, во определен рок, со расположливите ресурси (2)
- Процес на контрола** - поминува низ следниве три фази: определување стандарди, на вистинските големини со стандардите и преземање корективна акција (8)
- Проектен план** - ја насочува акцијата за остварување на задачата, која не се повторува во животниот век на претпријатието и се разликува според времетраењето, финансиите и ангажирањето други средства (4)
- Програмирани одлуки** - повторливи, јасно дефинирани и рутински (9)

Р

- Распон на менаџментот** - број на луѓето кои менаџерот може ефективно и ефикасно да ги насочува (5)
- Ретроактивна контрола** - се применува кога ќе се случи несогласување меѓу стандардната вредност и вистинското остварување (8)
- Ризик** - услови на одлучување кога менаџерот има на располагање делумни информации и кога тие не се доволни да дадат одговор на сите прашања за оценување на резултатите на секоја алтернатива (9)
- Рутински одлуки** - често се повторливи во својата природа и имаат незначително влијание врз претпријатието (9)

С

- Сигурност** - способност да се задржи тоа што се има денес да се има и во иднина (7)
- Симбол на статус** - видливо надворешно одбележување на социјалната положба на поединецот (7)
- Способност** - капацитет на индивидуата да постапува ефективно со неговата околина (7)

Способност за одлучување - менаџерска способност за селектирање текови на акции со намера да се решат конкретни проблеми или повеќе проблеми (2)

Среден менаџмент - група одговорна за спроведување и интерпретација на политиката во претпријатието и за успешно работење на одделението или секторот (1)

Стандарди - ниво на очекувани резултати од секој кој работи во претпријатието и критериум со кој се мери резултатот (8)

Статус - релативно рангирање или социјална положба што ја има поединецот или позицијата во групата (7)

Стратегиски одлуки - комплексни одлуки од посебна важност за претпријатието на долг рок (9)

Субјективна веројатност - ситуација во која менаџерот определува веројатност за секоја алтернатива врз основа на неговото лично верување дека секоја идна состојба ќе се случи (9)

Т

Тактички одлуки - не се комплексни и се однесуваат на краток рок (9)

Техничка способност - вклучува специјализирано знаење, аналитичка способност во рамките на специјалноста и вештина на употреба на средства и техники од конкретна дисциплина (2)

Трајни планови - се континуирани планови кои се користат за да обезбедат насочување при извршувањето на повторливи задачи во претпријатието (4)

Two-boss employee - вработен кој истовремено известува двајца старешини (5)

У

Улога на алокатор на ресурси - авторитет во одлучувањето при дистрибуцијата на ресурсите во претпријатието (2)

Улога на контакти - се однесува на менаџерските меѓусебни односи, работејќи со луѓе надвор од неговата организација (2)

Улога на лидер - односи на менаџерот со неговите подредени, обид да ги мотивира нив, и да дефинира атмосфера во која тие ќе работат (2)

Улога на набљудувач - го опишува генералниот менаџер како личност кој постојано бара и добива информации за неговото претпријатие за да ја запознае околината (2)

Улога на преговарач - генералниот менаџер е одговорен за претставувањето на претпријатието во остварувањето на договори за главните преговарачки активности (2)

Улога на пренесувач - пренесување надворешни информации до врвните менаџери и до други клучни луѓе во претпријатието (2)

Улога на претприемач - го опишува генералниот менаџер како иницијатор и творец на многу контролирани промени во претпријатието (2)

Улога на разрешување конфликти - кога претпријатието ќе се судри со големи пречки: штрајк, криза, уништување на средствата, разрешување конфликти меѓу подредените или меѓу одделенијата (2)

Улога на толкувач - му овозможува на генералниот менаџер да ги пренесува информациите надвор од неговото претпријатие (2)

Улоги на одлучување - активности сврзани со донесувањето одлуки од генералниот менаџер опишувајќи го како претприемач, разрешувач на конфликти, алокатор на ресурси и преговарач (2)

Успех - ниво на аспирации за остварување резултати во работењето (7)

Ф

Формална организација - јасно дефинирана структура која ги опишува авторитетот, должноста, моќта, одговорноста (5)

Функција - подрачје на активности што ги извршува менаџерот (1)

Функции на менаџментот - планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање (1)

Ц

Цели - се идна состојба, ситуација или сакан резултат кон кој е насочена планската активност (4)

Ч

Човечка способност - способност на менаџерот да работи ефективно како член на група и да гради напор за соработка во рамките на тимот што тој го води (2)

Ш

Штабен менаџер - користи експертско знаење за советување на линиските менаџери (2)

PROSVETNO DELO

Литература

1. M.Bartol, David C. Martin: **Management**, third edition, McGraw – Hill, Boston, 1998
2. Howard M. Carlisle: **Management: concepts, methods and applications**, Science research associates, Inc., Chicago, 1982
3. Richard L. Daft, Dorothy Marcic: **Understanding Management**, 3rd. ed., Harcourt College Publishers, San Diego, 2001
4. Richard L. Daft: **Management**, 5th ed., The Dryden press, San Diego, 2000
5. Ernest Dale: **Management: theory and practice**, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1973
6. Gary Dessler: **Management fundamentals-A framework**, sec.ed., Reston publishing company & Prentice –Hall company, Reston, Virginia, 1979
7. Peter F. Drucker: **Management**, Pan books Ltd., London, 1977
8. Andrew J DuBrin, R.Duane Ireland: **Management and organization**, sec.ed., College Division, South-Western publishing Co., Cincinnati, 1993
9. Ricky W. Griffin: **Fundamentals of management. Core concepts and applications**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1997
10. James M. Higgins: **The management challenge. An Introduction to management**, Macmillan publishing company, New York, 1991
11. Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones: **Strategic management. An integrated approach**, 5th edition, Houghton Mifflin company, Boston, 2001
12. Prof. Dr. Doede Keuning: **Management. A contemporary approach**, Pitman Publishing, London, 1998
13. Harold Koontz, Cyril O'Donnell: **Essential of management**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1978
14. Henry Mintzberg: **The nature of managerial work**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980
15. Laurie J. Mullins: **Management and organizational behavior**, fifth edition, Prentice – Hall, Harlow, England, 1999
16. Stephen Robbins, Debu Mukerji: **Managing organizations. New Challenge and perspectives**, Prentice-Hall, Pty. Ltd., Sydney, 1990
17. P. Robbins, David A. DeCenzo: **Fundamentals of management**, thirde edition, Prentice-Hall, Upper Saddle river, New Jersey, 2001
18. Stephen P. Robbins, Mary Coulter: **Management**, 5th edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1996
19. John R. Schermerhorn, Jr.,: **Management**, 7th edition, John Wiley & sons, Inc., New York, 2002
20. John R. Schermerhorn, Jr., David S. Chappell: **Introducing Management**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000
21. John R. Schermerhorn, Jr. James G. Hunt, Richard N. Osborn : **Organizational behavior**, seventh edition, John Wiley & sons, Inc., New York, 2000
22. George R. Terry: **Principles of management**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1972
23. Шуклев Бобек: Менаџмент, четврто издание, Економски факултет, Скопје, 2004
24. Шуклева Маја: Управувачката структура во акционерските друштва, магистерски труд, Економски факултет, Скопје, 2003

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	5
ВОВЕД	7
I ДЕЛ ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ	
Глава I Вовед во менаџментот	11
<i>Цели на учењето</i>	
1.1. Дефиниција на менаџментот	13
1.2. Функции на менаџментот	15
1.3. Модел на менаџмент	16
1.4. Нивоа на менаџментот	18
1.5. Партиципативен менаџмент	19
<i>Прашања</i>	20
Глава II Менаџери	21
<i>Цели на учењето</i>	
2.1. Кој е менаџер?	23
2.2. Способности на менаџерот	24
2.3. Улоги на генералниот менаџер	26
2.4. Успешен менаџер	28
2.5. Современ менаџер	29
<i>Прашања</i>	32
II ДЕЛ ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТОТ	
Глава III Планирање	35
<i>Цели на учењето</i>	
3.1. Дефиниција на планирањето	37
3.2. Карактеристики на планирањето	37
3.3. Менаџерите и планирањето	38
<i>Прашања</i>	40

Глава IV Цели, политики и планови 41

Цели на учењето

4.1. Планирањето и целите	43
4.2. Значење и видови цели	44
4.3. Дефиниција на деловната политика	46
4.4. Карактеристики на деловната политика	47
4.5. Процес на формулирање на деловна политика	49
4.6. Дефиниција на планот	50
4.7. Карактеристики на планот	51
4.8. Класификација на плановите	52
4.9. План на маркетинг	53
4.10. План на директни материјали	58
4.11. План на набавка	61
4.12. План на производство	66
4.13. План на средствата за работа	70
4.14. План на работна рака	73
4.15. План на кадри	77

Прашања 80

Глава V Организирање 81

Цели на учењето

5.1. Дефиниција на организација	83
5.2. Формална и неформална организација	83
5.3. Дефиниција и видови организациона структура	84
5.4. Принципи на организирање	90

Прашања 95

Глава VI Координирање 97

Цели на учењето

6.1. Дефиниција на координирањето	99
6.2. Суштина на координирањето	99
6.3. Методи на координирањето	100

Прашања 101

Глава VII Мотивирање 103

Цели на учењето

7.1.Дефиниција за мотив и мотивација 105

7.2.Видови мотиви 105

7.3.Фактори кои влијаат врз мотивацијата 107

7.4.Менаџерот како мотиватор 108

Прашања 110

Глава VIII Контролирање 111

Цели на учењето

8.1.Дефиниција на контролата 113

8.2.Стандарди за контрола 113

8.3.Процес на контрола 114

8.4.Видови контрола 115

Прашања 116

Глава IX Одлучување 117

Цели на учењето

9.1.Поим и суштина на одлучувањето 119

9.2.Услови на одлучување 120

9.3.Видови одлуки 121

9.4.Процес на одлучување 123

Прашања 124

Речник 125

Литература 130

PROSVETNO DELO

Акционерско друштво за издавање учебници и наставни средства
ПРОСВЕТНО ДЕЛО - Скопје, ул. „Димитрија Чуповски“ бр. 15

*

За издавачот
м-р Павле ПЕТРОВ, генерален директор

*

Бобек ШУКЛЕВ
Маја ШУКЛЕВА
МЕНАЏМЕНТ
за IV година
гимназиско образование

*

Лектор
Косте КУЛУМОВСКИ

*

Технички уредник
Миодраг АЛЕКСОВСКИ

*

Компјутерска обработка
Михајло МАКАЗЛИЕВ

*

Ракописот е предаден во печат во август 2023 година. Печатењето е
завршено во септември 2023 година. Обем: 134 страници. Формат: 20 x 25.5
см. Книгата е отпечатена во печатницата АД „Коста Абраш“ - Охрид

CIP - Каталогизација во публикација
Народна и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“,
Скопје

005(075.3)

ШУКЛЕВ, Бобек

Менаџмент : гимназиско образование / Бобек Шуклев, Маја
Шуклева. - Скопје : Просветно дело АД, 2004. - 134 стр. : илустр.; 24 cm

ISBN 9989-0-0433-1

1. Шуклева, Маја

COBISS.MK - ID 59927818