МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

СТУДИСКА ПРОГРАМА: МАРКЕТИНГ-МЕНАЏМЕНТ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

УЛОГАТА И ВАЖНОСТА НА МЕНАЏЕРСКИТЕ ВЕШТИНИ НА МАКЕДОНСКИТЕ МЕНАЏЕРИ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

СТУДЕНТ: **МАЈА СТЕФАНОВСКА**
БРОЈ НА ИНДЕКС: **М101019**
МЕНТОР: **ПРОФ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ**

Свети Николе, 2023

АПСТРАКТ

Со текот на годините, менаџментот доживеа многу подеми и падови. Оттука, се наметнува потребата за подобра организација на работата, зголемување на обемот на бизнисот итн. Поради оваа причина, се појавуваат првите менаџери, и притоа менаџментот и менаџерите стануваат еден од предметите на проучување и бескрајните обиди за подобрување на многу научни работници. Менаџерските вештини станаа клучни при промоцијата и личниот развој на секој менаџер. Во зависност од сегментот што се набљудува, можно е да се видат прилично голем број менаџерски вештини. Со текот на времето се појавува се повеќе литература и идеи како истите да се подобрат. Токму тоа е причина за изработката на оваа магистерска работа, која се занимава со проблематиката на менаџерските вештини, со посебен осврт на вештините за управување со човечки ресурси. Во теоретскиот дел детално се проучуваат вештините за управување со човечки ресурси и кои менаџери на кое ниво имаат контакт со наведената вештина. Некои од вештините кои се предмет на разгледување се вештини за планирање, организациски вештини, комуникациски вештини, мотивациски вештини и многу други, со посебен акцент на вештините за лидерство и управување со човечки ресурси. Споменатите вештини се прикажани низ многу примери кои имаат за цел да ја поддржат теоријата и да ја направат попрактична и разбирлива. Вториот дел од магистерската содржи емпириско истражување преку анкетен прашалник кој е поставен на територијата на Република Македонија и чија цел е да ја испита улогата и важноста на менаџерските вештини во однос на вештините за управување со човечки ресурси. Податоците собрани од истражувањето се обработени со дескриптивна статистика и врз основа на нив се донесени заклучоци. Резултатите и заклучоците се прикажани графички, на едноставен, лесно разбирлив и поучен начин. Резултатот е слика на ситуацијата во која се наоѓаат македонските менаџери. Некои области секако треба да се подобрат, но има и области кои според резултатите од истражувањето може да се каде дека се силни страни на македонските менаџери кога се зборува за сегментот на менаџерски вештини поврзани со управувањето со човечки ресурси.

Клучни зборови: менаџмент, менаџер, менаџерски вештини, образование

ABSTRACT

Management has experienced its rise and growth over the years. That growth is based on the need for better organisation of work, increasing the volume of business and similar aspects. For this reason, the first managers are formed, and because of that managers and management become one of the subjects of study and endless attempts for improvement. Managerial skills have become a key aspect of the advancement and personal development of every manager. Depending on the segment being observed, it is possible to see a considerable number of managerial skills. Over time, more and more literature and ideas on how to improve them are being created. That is the main reason of writting this work who talk about managerial skills, especially when it comes to human resources management skills. The theoretical part examines in detail the skils related to human resource management skills and which have in common with this skill. Some of ther skills covered are planning skills, organizing skills, communication skills, motivation skills and many others, with a special emphasis on human resource management and governance skills. There areas have been processed through mand examples aimed at beautifiying a theory that is often more difficult to understand and bringing it to a practical level that is easy to understand, yet as instructive as theory in somewhat more difficult to understand form along with definitions of the field. In order not to speak only in theoretical aspect, a survey questionnaire is created that is placed in the Republic of Macedonia and which aims to examine the role and importance of managerial skills in relation to human resources management skills. Data collected by the survey were processed by descriptive statistics and conclusions were drawn. The results and conclusions are presented through graphical representations that also allow that everything is showed in a simple way that is easy to understand and instructive. The result of everything is picture of situation in which Macedonian managers are. Some areas definitley need improvement but there are also areas that are good quality accoridng to results of a survey which is strength of Macedonian managers when it comes to the segment of managerial skills related to human resource management.

Keywords: management, manager, managerial skills, education

С О Д Р Ж И Н А

АПСТРАКТ 2

ABSTRACT 3

1. ВОВЕД 6

1.1. Проблем и предмет на истражување 7

1.2. Цели и хипотези на истражување 7

1.3. Извори и методи на собирање податоци 8

1.4. Структура на магистерската 9

2. Менаџерски вештини 10

2.1. Улогата и важноста на менаџерските вештини во управувањето со организацијата 11

2.2. Категоризација на менаџерските вештини според различни теоретичари 13

2.3. Категоризација на менаџерски вештини 15

3. Вештини за организирање и планирање 19

3.1. Вештини за планирање 19

3.2. SWOT анализа 20

3.3. Вештината за прогнозирање и планирање деловни резултати 22

3.4. Вештини за буџетирање 23

4. Комуникациски вештини и пристап до вработени 28

4.1. Процес на комуникација 28

4.2. Видови на комуникација 30

4.3. Меѓузависност на менаџментот и комуникацијата 32

4.4. Улогата и важноста на комуникацијата во приближувањето кон вработените 32

5. Лидерство и управување со човечки ресурси 34
5.1. Мотивацијата како фактор во лидерството и управувањето со човечките ресурси 34
5.2. Процес на управување со човечки ресурси 37
5.3. Водење на тимови 39
6. Истражување 44
6.1. Методлогија на истражување 44
6.2. Цели и хипотези на истражувањето 45
6.3. Резултати од истражувањето 46
6.4. Заклучок од резултатите од истражувањето 91
6.5. Истражувачки ограничувања 93
7. Заклучок 94
8. Користена литература 96
Прилози 103

1. ВОВЕД

Во последнат а деценија менаџментот е многу актуелна тема и многу често се пишува, зборува и обрнува внимание како во научната, така и во стручната јавност. Историски гледано, претходно немало потреба да се пишува и зборува на тема менаџмент бидејќи светот и бизнис операциите не биле стигнати до таа фаза на функционирање, а таквите размислувања биле сфатени како бесмислици, непотребни и залудно губење време. Развојот на индустријата, образованието, како и обемот на работа и метежот и вревата во општественото опкружување во кое се наоѓаме, последователно доведоа до развој на менаџментот како посебна научна гранка. Образовните програми и воопшто образовните системи го прифатија значењето на менаџментот, како и неговата повеќекратна важна улога во денешното општествено опкружување, па затоа во континуитет се воведуваат различни образовни програми од областа на менаџментот.

Како што се развива менаџментот, така се поактуелна станува и темата за менаџерските способности. Станува збор за многу обемна област која всушност е дел од менаџментот и има исклучително големо влијание врз постигнувањето на поставените цели на организацијата. Светот ја препозна улогата и важноста на човекот во работниот процес. Во време кога целиот свет е во страшен грч поради роботизација и автоматизација, што неминовно води кон губење на работни места, важно е да се разбере дека човекот е незаменлив и тој сам никогаш нема да биде изоставен во работниот процес.

Менаџерските вештини се токму она што е потребно во светот на претприемништвото денес. Нивниот недостаток става илјадници организации во многу непријатна позиција, а нивниот бизнис и опстанок се доведени во прашање. Целта на оваа магистерска работа е да се даде преглед на поделбата на менаџерските вештини и да се фокусира на вештините кои се неопходни во процесот на управување со човечки ресурси. Во теоретскиот дел од

магистерската работата ќе се даде приказ на различни пристапи и гледишта за поделбата на менаџерските вештини, нивните карактеристики и функции во животот и работата на менаџерите.

Разбирањето на менаџерските вештини и вложувањето на менаџерот во развојот на таквите вештини е исклучително важно за професионалниот развој на менаџерот, а следствено и за развојот на организацијата во која тој работи. Доколку на клучна позиција влезе менаџер кој е пасивен, нема развиени вештини и не одвојува време за свое образование и професионална надоградба, голема е веројатноста дека пазарното позиционирање на организацијата во која работи ќе биде направено неправилно и ќе биде неопходен долгогодишен напор и многу труд за да се поправат направените грешки.

1.1. Проблем и предмет на истражувањето

Проблемот на кој е фокусиран овој магистерски труд е поврзан со менаџерските вештини и нивното општествено разбирање воопшто, а следствено на тоа, слабото разбирање на нивната улога во животот на менаџерот. Предмет на истражување се менаџерските вештини, со акцент на вештините кои се фокусираат на управувањето со човечките ресурси. Категоријата за управување со човечки ресурси е избрана како категорија од интерес поради нејзината важност. Управувањето со луѓе и човечки ресурси носи одговорност, а неопходно е овој сегмент во животот на менаџерите и организациите да биде квалитетен, професионално ориентиран и на соодветно ниво.

1.2. Цели и хипотези на истражувањето

Целта на оваа магистерска работа е да се даде сеопфатен преглед на поделбата на менаџерските вештини, со посебен фокус на вештините кои се неопходни во процесот на управување со човечки ресурси. Во теоретскиот дел од работата ќе

се даде приказ на различни пристапи и гледишта за поделбата на менаџерските вештини, нивните карактеристики и функции во животот и работата на менаџерите. Исто така, целта на оваа магистерска работа, а воедно и на истражувачки дел од неа, е да се подигне свеста за состојбите во кои моментално се наоѓаме, што е првиот чекор на патот кон успехот. Без проценка на моменталната состојба, невозможно е да се направи првиот чекор и да се напредува бидејќи нема свест за пропустот и потребата да се подобрат нештата.

Оттука, хипотезите обработени во магистерската работата се:

Хипотеза H0: „Менаџерите во Република Македонија не ги сметаат вештините за работа со луѓе за важен фактор за успехот на работата и извршувањето на функциите на менаџер“.

Хипотеза H1: „Сопственото образование на менаџерот е во позитивна корелација со развојот на менаџерските вештини.“

Хипотезата H2: „Нема статистички значајна разлика во проценката на сопственото образование и запознаеноста со менаџерските вештини меѓу менаџерите“.

1.3. Извори и методи на собирање податоци

Податоците добиени при изработката на магистерската работата првенствено доаѓаат од менаџери во Република Македонија. Начинот на собирање е преку формулар на Google, кој беше испратен лично до секој испитаник.

Пристапот до прашалникот беше ограничен и не беше возможен без доделен пристап. На овој начин се обезбеди висококвалитетен прилив на податоци од филтрирани и посакувани извори, за добиените резултати да се преточат во дискусија и заклучок на самото истражување.

1.4. Структура на магистерската

Магистерскиот труд започнува со теоретски дел, во кој се објаснети избраните теми, кои според мислењето на авторот, се најважни кога станува збор за менаџерските вештини при управувањето со човечки ресурси.

По теоретскиот, односно воведниот дел, ќе следи истражувачки дел во кој ќе бидат презентирани резултатите од истражувањето спроведено како дел од оваа магистерска работа со цел да се прикаже мислењето, разбирањето и нивото на усвојување на менаџерските вештини од страна на менаџерите во Република Македонија со посебен акцент на вештините за управување со човечки ресурси. По анализата на резултатите ќе се донесе заклучок за критичните точки и области, како и потребните подобрувања на постојната состојба.

2. Менаџерски вештини

Во денешното секојдневно опкружување менаџерските вештини станаа неопходна потреба и предмет на посебно проучување. Оваа тема до пред десет години беше речиси недопрена и од научен и од стручен, практичен аспект. Историски гледано, поради напредокот на индустријата и динамиката на бизнис операциите, а со тоа и општата потреба за проучување на менаџерските вештини кои станаа незаменлив дел во функционирањето на организацијата, менаџерските вештини се повеќе се присутни во научните и стручните дискусии и со тоа добија на значење. Во ова поглавје подетално ќе биде објаснета и самата поделба на менаџерските вештини. Благодарение на истражувањата и размислувањата на научниците и практичарите низ историјата, денес постојат различни ставови и теории за поделбите на менаџерските вештини. На самиот крај од поглавјето ќе се даде осврт на тоа како да се менаџираат разликите што се појавуваат и како позитивно да се управуваат конфликтите кои можат да настанат како резултат на разликите. На самиот почеток потребно е да се даде една општа дефиниција за менаџментот за потоа да може да се разработат менаџерските вештини и правилно да се разбере нивната поделбата.

„Менаџментот обично се дефинира како процес на работа и соработка со други во рамките на една организација и користење на нивните вештини и компетенции за постигнување на организациските цели во променлива средина со ефективно и ефикасно користење на ограничени ресурси.“[1] Притоа постоја повеќе дефиниции за менаџмент во многу различни форми и верзии. Интересен е фактот што не постои една целосно идентична и унифицирана дефиниција, па оттука во книгата Менаџмент на мала компанија, менаџментот е дефиниран со следните зборови: „Менаџментот се однесува на процес, носители на одредени функции, вештини, научната дисциплина, професијата и функции на организација.”[2] Функцијата на менаџерот е организација на работа со другите вработени за да се постигнат целите на компанијата. Веќе во овие зборови се открива суштината, функцијата и

[1] Buble, M., Menadžment, Sinergija, 2006., p. 3.
[2] Buble, M., Management Malog poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str. 1.

потребата од менаџерските вештини. Во суштина менаџерот не работи целосно сам, без разлика дали тоа е можно или не, туку дека соработува и доделува работни задачи на други вработени во рамките на една организација.

2.1. Улогата и важноста на менаџерските вештини во управувањето со организацијата

„Менаџер е личност чии примарни задачи произлегуваат од менаџментот. Тој планира и донесува одлуки, ги организира бизнис операциите и целокупната работа, ангажира и води луѓе, и ги контролира информациите, физичките, финансиските и човечките ресурси.“[3] Личноста на менаџерот е несомнена и секогаш е добра основа за градење квалитетен менаџер. За да ги исполни своите должности на задоволително ниво, менаџерот мора да поседува одредени знаења и вештини.

Од дефиницијата на почетокот на поглавјето евидентно е дека менаџерот планира и донесува одлуки. Уште еднаш во дефиницијата, акцент е ставен на фактот дека менаџерот го извршува најголемиот дел од работата над другите соработници. Улогата на менаџерските вештини е многу голема и во голема мера влијае на позиционирањето на организацијата на пазарот на кој таа настапува. Ако организацијата ја води менаџер кој не поседува одредени знаења и вештини, нејзиниот опстанок е под знак прашалник.

Теоретското знаење без практично знаење има многу мала вредност. На пример, ако постои менаџер кој знае сè за воведување промени, ги знае видовите на промени, поделбата на промените, начините на воведување промени, начините на одржување на промените на посакуваното ниво во организацијата и никогаш не направил промена во организацијата, каква е вредноста на еден таков менаџер? Ако погледнеме од другиот агол и размислиме за менаџер кој нема ни основно ниво на теоретско знаење за воведување промени, а неговата позиција во организацијата бара знаење од оваа област, каков ќе биде исходот од неговата

[3] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 6.

работа? Оттука, од овој пример како и од многу други може да се воочи улогата и важноста на менаџерските вештини.

Показател за важноста на менаџерските вештини се и мноштвото истражувања каде јасно е видливо дека има голем број компании кои инвестираат значителни ресурси, од материјални до нематеријални, со цел да ги поттикнат своите менаџери да инвестираат во постојано образование од областа на менаџерските вештини. Препознавањето на важноста на менаџерските вештини и позиционирањето на овие вештини на скалата на приоритет за квалитетно функционирање на менаџерите е приоритет. Ефикасноста на менаџерот, неговата работа, а на крајот и ефикасноста на организацијата во која работи е директно поврзана со владеењето на менаџерските вештини.

Слика 1. Улогата на менаџерските вештини



Извор. https://msu.edu.mk/fakulteti/feiop/dodiplomski/mp/ (посетено на 03.08.2023)

2.2. Категоризација на менаџерските вештини според различни теоретичари

Со актуелизацијата на менаџерските вештини, како и со откривањето на зголеменото значење на менаџерските вештини во животот на менаџерите, се појавија различни категоризации на менаџерските вештини. Во најголем дел, овие поделби се многу слични, но има некои разлики.

Една од првите класификации на менаџерски вештини во која се става акцент на вештините и е тесно поврзана со концептот на ефикасност следи подолу. Споменатиот пристап се заснова на поделба на менаџерските вештини во три категории и тоа:

1. Технички вештини,
2. Човечки вештини,
3. Концептуални вештини.[4]

Во оваа поделба, техничките вештини се однесуваат на вештини кои се насочени кон формални работи во организацијата, имено одредени структури, однапред поставени правила и генерално управување, систем на управување и карактеристики на вработените. Со помош на техничките вештини, менаџерот донесува одлуки знаејќи како функционираат работите на други нивоа во организацијата. На пример, главниот техничар на операционата сала мора да има технички вештини за да може одлуките поврзани со набавка на материјали и задоволување на потребите на вработените да бидат добри.

Човечките вештини се однесуваат на дел од вештините што се користат за организарање на другите вработени во организацијата. Голема категорија во рамките на човечките вештини се комуникациските вештини.

Концептуалните вештини се однесуваат на вештините што му се потребни на менаџерот во категоријата оценување, прогнозирање и најважното нешто, а тоа е креативноста со која менаџерот креира нови идеи, нови планови и можности за напредување. Како заклучок, во однос на поделбата на вештините според Katzu,

[4] Analoui, F., Noorbakhsh, F. & Labbaf, H., 2002. Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: the case of the steel industry in Iran. Internal Journal of Training and development, 4(3), pp. 217-234.

може да се каже дека техничките вештини се занимаваат со нештата и процесите, човечките вештини се занимаваат со луѓето и интеракцијата со луѓето, а концептуалните вештини се занимаваат со идеи и можности кои се отвораат пред менаџерот или што тој самиот го создава.

Следната поделба е онаа што ја имаат направено Whetten и Cameron. Овој концепт содржи и три подкатегории. Во основната поделба, според овие двајца автори, постојат три групи на вештини и тоа:

1. Лични вештини,
2. Интерперсонални вештини,
3. Групни вештини.[5]

Оваа поделба е многу едноставна и разбирлива. Во категоријата лични вештини, постојат вештини кои се однесуваат исклучиво на менаџерот и неговите вештини кои немаат врска со никој друг освен лично со менаџерот. Овие вештини вклучуваат сè што му треба на менаџерот за да носи одлуки и да се задржи на вистинскиот пат, да ги спречи негативните ефекти од стресот, да стане свесен за неговите можности, слабости и силни страни и да развие начини за соочување со предизвиците. Спротивно на тоа се интерперсоналните вештини. Тие се втора категорија, иако може да се каже дека се засноваат на првата категорија и дека ако недостасуваат лични вештини, недостигаат и интерперсонални вештини. Категоријата на интерперсонални вештини подразбира позитивна енергија, зајакнување на односите во организацијата, мотивација и позиционирање на менаџерот во главите на соработниците, како и правилен степен на употреба на моќта. Последната категорија што овие теоретичари ја споменуваат се групните вештини. „Групните вештини се фокусирани на зајакнување и делегирање, каде што овластувањето треба да се сфати во смисла на помагање во развојот на другите и самоефикасноста и самоопределувањето во организација која нема да успее доколку нема вработени кои се продуктивни, упорни и мотивирани“.[6]

[5] Whetten, D. & Cameron, K., 2011. Developing Management Skills. 8th ur. London: Pearson
[6] Ibid

2.3. Категоризација на менаџерски вештини

Комплексноста на менаџерските вештини, за која со истражувања почнува да се разбира во целост, е резултат на разбирањето на важноста на улогата на менаџерот и зависноста на организацијата од неговата работа. За успешно извршување на улогата на менаџер и одржување на раководна позиција, неопходно е да се совладаат сите неопходни вештини потребни за секојдневно менаџирање со самата организација и нејзините вработени. Доколу, се користат само некои од вештините, нема да се исполни целосниот потенцијал, како на менаџерот така и на самата организација. „Ова не значи да се намали значењето на личноста на менаџерите во нивното успешно управување со компанијата, напротив треба да се нагласи дека одредени знаења и вештини кои менаџерите мора да ги поседуваат се услов без кој е невозможно да се биде добар менаџер.“[7] Невозможно е да се минимизира важноста на која било вештина и да се прифати можноста за функционирање без целиот опсег на вештини. Знаејќи го ова и знаејќи ја сложеноста на задачите кои ги извршува еден менаџер, се појавува прилично долг список на менаџерски вештини, како и потребата истите да се категоризираат. Притоа, постојат сложени поделби во теориите дадени од страна на многу теоретичари, но исто така постојат и помалку сложени поделби. Сите тие имаат предности и недостатоци. Различните агли на гледање на функцијата менаџер довеле до тоа дека секој ја гледа функцијата менаџер од нешто посубјективна страна и ја дели според своите потреби и перцепции. Сите теории во крајна линија можат да се сведат на општоприфатена поделба на менаџерски вештини, врз основа на која се дефинриаат сите други поделби што се наоѓаат во стручната литература, а таа е следна:

а) основни менаџерски вештини

б) посебни менаџерски вештини[8]

[7] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 3.
[8] Buble, M., 2010., Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

Оваа поделба вклучува две категории на менаџерски вештини. Секоја од споменатите две категории содржи понатамошна, подетална систематизација на менаџерските вештини потребни за извршување на функцијата менаџер.

Основни менаџерски вештини

Во категоријата основни менаџерски вештини, постојат четири подкатегории на вештини, имено концептуални вештини, вештини за управување со човечки ресурси, технички вештини и вештини за дизајнирање.[9] Многу слична поделба беше дадена во воведот на оваа магистерска работа.

„Познавањето на концептуалните вештини е многу важно за правилно функционирање на менаџерите. Концептуалните вештини се однесуваат на способноста да се анализираат и дијагностицираат сложените ситуации. Тие им овозможуваат на менаџерите да научат важни елементи на опкружувањето и да развијат глобални концепти на дејствување.“[10] Вештините за управување со човечки ресурси се однесуваат на првичната дефиниција дадена во магистерската работа, а тоа е работа со луѓе и нивно ставање во функција на постигнување на целите на организацијата. Тука треба да се напомене и односот на менаџерот кон другите вработени со кои соработува. Во оваа категорија има подолга листа на вештини, почнувајќи од мотивација, комуникација и разрешување конфликти до градење долгорочни врски. Категоријата технички вештини ги вклучува знаењата и вештините споменати во воведот на оваа магистерска работа. Еден од добрите начини за напредување е да се напредува низ структурата. Таквото напредување има и негативна страна, но ако конкретно се погледне во еден дел од техничките вештини, може да се заклучи дека нема подобар начин за напредување. Последната категорија во рамките на основните менаџерски вештини се вештините за дизајнирање. Во рамките на вештините за дизајнирање, менаџерот наоѓа, односно дизајнира решение за проблемот.

[9] Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, 1994., p. 6.
[10] Buble, M., 2010., Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

Менаџерот мора да биде способен да најде решение за проблемот и да генерира можни начини за решавање на проблемот. Притоа, мора да се внимава да се избегне апстракција на идеи и истите да се направат применливи и остварливи во средината во која се наоѓа.

Посебни менаџерски вештини

Другата група на вештини се посебните менаџерски вештини. Основната поделба на посебните менаџерски вештини се состои од пет вештини. „Менаџерските вештини се групирани во пет категории на вештини, вклучувајќи: вештини за планирање, вештини за организирање, посебни вештини за управување со човечки ресурси, лидерски вештини, како вештини за контрола.“[11] Има многу автори кои се согласуваат со оваа поделба и само ја дополнуваат, без промена на концептот. Секоја од овие вештини ќе биде подетално објаснета во следните поглавја. Наведените вештини се исклучително важни за функционирањето и напредокот на менаџерот, како и организацијата во која менаџерот ги обавува своите работни обврски.

Вештини за управување со азличности конфликти на организациско ниво

Дел од секоја организација се нејзините вработени. Факт е дека секој менаџер мора да биде свесен дека помеѓу нив постојат многу разлики. Во една организација во која секој вработен има свои верувања, навики, мислење и на крајот карактер, понекогаш настанувањето на конфликт е неизбежно. Но, конфликтите можат да бидат позитивна работа која ја мотивира и разбива монотонијата и открива напредок доколку конфликтот е вистински менаџиран од страна на менаџментот. „Општата поделба на конфликтот, или управувањето со конфликти, е негова превенција или решавање на конфликти. Превенцијата на конфликти се заснова на долгорочни мерки кои се занимаваат со основните

[11] Buble, M., 2010., Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

причини за потенцијалното настанување на конфликти. Овие мерки често се насочени кон спречување на краткорочен, често ескалирачки потенцијален конфликт.“[12] Добар начин за спречување на таквите конфликти се јасно дефинираните правила и посакуваните модели на однесување во организацијата. Колку е поголем степенот на организација во бизнисот и јасноста на функциите и улогите, толку се помали опциите и простор за непотребни конфликти. Доколку пак се од кон решавање на конфликтите во рамките на една организација, постојат повеќе начини да се направи тоа. И тоа:

„а) Пасивен одговор, негирање конфликт, избегнување конфликт, капитулација;

б) Активен одговор, преговарање, компромис, преговарање, доминација;

в) Агресивен одговор, доминација, исход конфликт.“[13]

Разликите често предизвикуваат конфликти. Превенцијата на конфликти е императив поради неговата едноставност и фактот дека изгубеното време, кажаните зборови и направените дела не можат да се вратат. Некои конфликти трајно го нарушуваат функционирањето на организацијата и го менуваат фокусот од цели насочени кон подобрување на организацијата до победа во сопствениот конфликт. Улогата на менаџерот е да препознае потенцијални моменти кои може да доведат до конфликт и да ја минимизира можноста за развој на конфликт. Правилата мора да бидат јасно поставени и дефинирани, а последиците да бидат ефективни.

[12] Swanström, N. L., & Weissmann, M. S. (2005). Conflict, conflict prevention, conflict management and beyond: A conceptual exploration. Concept paper. Central Asia Caucasus Institute and Silk Road Studies Program, Johns Hopkins University-SAIS and Uppsala University.
[13] Zikmann, R. V. (1992). Successful conflict management. Construction conflict management and resolution, 53

3. Вештини за организирање и планирање

Организациските и вештините за планирање се многу сложена област во категоријата менаџерски вештини. Може да се каже дека за секоја од овие вештини може да се напише посебна книга. Планирањето и организирањето се обемни процеси кои во голема мера ја одредуваат идната насока на компанијата, а сите други вештини се некако испреплетени со овие две вештини.

3.1. Вештини за планирање

„Планирањето е процес на одлучување и превземање на акција при реализирањето на бизнис операциите, за тоа како да се обезбедат ресурсите потребни за спроведување на бизнис операциите, вклучително и изготвување на детален распоред на работни активности за да се постигне одреден краен резултат. Исто така, при планирањето потребно е да се одреди приоритетот на бизнис операциите, т.е. да се одлучи по кој редослед ќе се извршуваат истите.“[14] Улогата на менаџер нужно ја повлекува улогата на личност која треба да планира за да се постигнат одредени цели, како и нивна реализација во одредено време и со однапред определени средства. Плановите креирани од менаџерот се краткорочни, среднорочни или долгорочни и истите се ограничени со одреден буџет. Вештината за планирање подразбира и други специфични вештини. Следниве се вештините што се содржани во вештината за планирање:

1. „Скенирање на околината, анализа на бизнис опкружување,
2. Поставување на бизнис насоката, бизнис цели
3. Предвидување,
4. Формулирање и спроведување на стратегија,
5. Правење планови,

[14] Armstrong, M., 2001. Kompletna menadžerska znanja. Zagreb: M.E.P. Consult

6. Креативно решавање на проблеми,

7. Донесување одлуки“.[15]

За потребите на овој труд и со оглед на обемот на потребните подвештини при вештината планирање, во следните поглавја ќе зборуваме малку повеќе за клучнуте вештини од кои зависи целата вештина за планирање и на кои се засноваат овие вештини и без кои не би може да се продолжи со понатамошниот развој на организацијата во која работи и дејствува менаџерот.

3.2. SWOT анализа

SWOT анализата е составен дел на вештините за планирање. За SWOT анализата многу се зборува во последно време и се користи многу често. „SWOT анализата е еден од методите за анализа на внатрешното и надворешното опкружување на една компанија, кое се врши самостојно или како синтеза на претходно извршени специфични анализи на надворешното и внатрешното опкружување.“[16]

Веќе е познато дека SWOT анализата се состои од анализа на четири фактори, и тоа силни страни, слабости, можности и закани. Организацијата предводена од менаџер е во одредено време, на одредено место и се бори за својата позиција на пазарот. Во оваа борба таа користи одредени силни страни кои ги има и слабости кои ја ограничуваат. Силните и слабите страни се гледаат како внатрешни фактори и може да се разгледуваат независно или како резултат на VRIO анализа. Од друга страна, во својата борба, организацијата се соочува и со фактори на кои не може да влијае, а тоа се надворешни фактори. Во SWOT анализата, надворешните фактори се однесуваат на можностите и заканите со кои се соочува компанијата во своето работење. Како и кај внатрешните фактори, така и кај надворешните фактори, постои можност да се разгледаат и да се најдат одделно или како резултат на PESTLE анализа или PORTER анализа.

[15] Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., p. 7.
[16] Buble, M., 2010.. Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

Табела 1. SWOT матрица со приказ на можни стратегии

	Силни страни	Слаби страни
Можности	SO стратегија (max-max)	WO сстратегија (min-max)
Закани	ST стратегија (max-min)	WT стратегија (min-min)

Извор. Сопствено истражување

Резултатот од SWOT анализата е изборот, односно формирањето на стратегија која ќе ја води компанијата во нејзината понатамошна работа. Постојат четири стратегии кои се прикажани во табела 1. Претставувањето на SWOT анализа е со тоа што јаките и слабите страни на компанијата се прикажани од една страна, додека од другата страна се прикажани можностите и заканите (табела 1), што е исто така предуслов за избор на стратегија од страна на менаџерот. Најдобрата стратегија што може да ја избере една организација е стратегијата SO. Оваа стратегија подразбира користење на силните страни за искористување на можностите што и се даваат на организацијата. На овој начин, организацијата максимално го користи својот потенцијал. Стратегијата на WO подразбира користење на можности за намалување на негативното влијание на слабостите што ги поседува организацијата. Третата стратегија се нарекува и ST стратегија, која се состои од комбинација на силни страни и закани. Целта на оваа стратегија е да се искористат силните страни што ги поседува организацијата за да се неутрализираат заканите кои се поставени пред организацијата и со кои таа треба да се соочи. Последната стратегија е WT стратегијата, која подразбира намалување на негативното влијание на слабостите и справување со заканите на најдобар можен начин. Економските експерти често дури и не сакаат оваа стратегија да ја нарекуваат стратегија бидејќи подразбира неутрализирање на постојната ситуација без тенденција кон успех и раст на организацијата.

3.3. Вештината за прогнозирање и планирање деловни резултати

Прогнозирањето е многу важна алка во сетот на вештини на менаџерот, како и во стратешкиот менаџмент. Иако е често маргинализиран поим, поради фактот што се работи за претпоставки, во никој случај не треба да се изостави. Прогнозирањето е древниот стремеж на човекот да открие ред, законитост, сигурност, односно алатка за борба против неизвесноста, случајноста и изненадувањата. „Секое предвидување поаѓа од збир на претпоставки, воспоставени закони или теоретска рамка која објаснува одредена структура на односи за одреден степен на генерализација на истражувачкиот проблем. Врз основа на утврдени закони или збир на конзистентни претпоставки, се прави обид да се утврди идната состојба на феноменот.“[17] Прогнозирањето е многу сложено и бара одредено ниво на знаење и искуство на оној што го реализира истото. Секако, најдобриот начин да се создаде оваа вештина е пракса со теоретска основа, како и во повеќето вештини.

Со вештината на предвидување, менаџерот се обидува да разбере што ќе се случи, кога ќе се случи тој настан и колку често ќе се случува тој настан. Во овој случај, тешко е да се зборува за веродостојноста на прогнозата, но со употреба на соодветни методи за прогнозирање, можно е да се постигне одредено ниво на веродостојност. Методите на прогнозирање можат да се поделат во три категории, односно во три подкатегории кои го сочинуваат методот на предвидување како целина, и тоа: „Метод на екстраполација, метод на стручна проценка и метод на симулација“.[18] Секој од овие методи содржи многу поткатегории и препораки и совети за тоа како да се спроведе истиот.

Притоа, прашањето кое треба да се одговори и како да се предвиди на најдобар можен начин, и во која насока треба да се превземат бизнис активности. Не постои единствен одговор. Вештината на прогнозирање зависи од околината, како и од луѓето кои ја прават прогнозата. Сè на сè, методот на прогнозирање зависи од различни фактори како што се времето, финансиите, достапноста на податоците и многу други, кои го обликуваат конечниот суд на менаџерот за тоа

[17] Buble, M., 2010.. Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..
[18] Ibid

како да прогнозира. Планирањето на деловните резултати е многу зависно од вештината на прогнозирање бидејќи планирањето на деловните резултати е директно поврзано со предвидувањето.

„Планирањето на деловните активности може да се посматраат како склоп од неколку активности кое следат една по друга, а прогнозирањето е прва активност во процесот. Следи програмирање, регрутирање кадар, определување стандарди и крајни цели, планирање на процесите, планирање на средства, планирање на капацитетите и финансирање.“[19] Секоја од овие активности треба да се одреди - временска рамка и дефинирани одговорности. Доколку се исполнат сите активности и ако се утврди правилниот метод на прогнозирање, постои голема веројатност организацијата да се позиционира во вистинската насока и со тоа да се подготви за иднината.

3.4. Вештини за буџетирање

Терминот буџетирање е термин кој често се користи во економијата и пошироко. Поимот буџет е општо познат поим и се однесуваат на врамување на постоечките финансиски средства и нивно користење на оптимален начин. Концептот на буџетирање се однесува на планот за подготовка на буџетот. Процесот на креирање на буџет се нарекува буџетирање и се користи за трансформирање на стратешките планови во годишни планови изразени во финансиски бројки. „Тоа е процес на квантитативна конверзија на акционите планови, што за менаџментот е точна и навремена аналитичка алатка, способност за предвидување на перформансите, навремен сигнал за можности и закани.“[20] Различни автори дефинираат различни форми и типови на буџети. Со оглед на сите видови, генерално може да се класифицираат во четири категории, и тоа буџети во однос на буџетскиот период, буџети во однос на покриеноста на нивото на активност, буџети во однос на содржината и буџети во однос на начинот на изразување буџетските бројки.

[19] Armstrong, M., 2001. Kompletna menadžerska znanja. Zagreb: M.E.P. Consult.
[20] Buble, M., 2010., Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

Во однос на буџетскиот период, буџетите се поделени на годишни буџети, буџети за капитални расходи и континуирани буџети. Годишниот буџет се однесува на период од една година. Буџетот за капитални расходи е список на инвестиции во основни средства на организацијата за која се подготвува буџетот. Самиот континуиран буџет кажува за што се работи, а тоа е континуирано внесување на ажурирани податоци. Со оглед на покриеноста на нивото на активност, буџетите се поделени во две подкатегории, и тоа буџет на компанијата и буџет на организациони единици во рамки на компанијата. Во однос на содржината, буџетите се поделени во многу категории. Важно е да се непомене дека постои главен буџет кој содржи многу мали подкатегории кои на крајот го сочинуваат главниот буџет. На пример, има буџети за производство, продажба, работна сила, набавки, биланси и многу други. Во однос на начинот на изразување, буџетите се поделени во две категории, и тоа буџет базиран на вредност и буџет базиран на основни средства. Вредносните буџети се однесуваат на парични единици, додека буџетите базирани на основни средства се карактеризираат со сè освен парични единици, на пример, работно време, количини, работно време на машината итн.

Во процесот на буџетирање, вештината на проценка е суштинска алка за успешното буџетирање. Многу е важно да се има точни проценки и планови за да може да се изготви конкретен буџет и да не се доведе организацијата во состојба на ребалансирање на буџетот.

3.5. Вештината на организирање

Вештините за планирање и вештините за организирање се многу важни и се поврзани меѓу себе, и притоа многу често одат рака под рака и во позитивни и во негативни контексти. Ефективното претпријатие тежне да обезбеди организирање на заеднички напори и средства за постигнување конкретни цели. „Да се организира значи да се подели општата задача на неколку процеси и активности, а потоа да се одредат средствата што ќе гарантираат ефикасно извршување на

овие процеси и координација помеѓу активностите.“[21] Секоја вештина може да се подели на неколку подвештини кои се составен дел од таа вештина. Вештината на организација е многу важна бидејќи без неа не би можело да се обезбеди ефикасно спроведување на поставениот план. Процесот на организација бара многу вештини, но тие можат да се класифицираат во три подкатегории, и тоа вештини за дијагностицирање на организацијата, вештини за редизајн на работа и вештини за дизајнирање организациони решенија. Целта на организациските вештини е да се постави план и да се обезбеди негова имплементација според дадените принципи. Во медицинска смисла, во првата вештина, а тоа е вештината за дијагностицирање на организацијата, менаџерот се фокусира на набљудување на моменталната состојба. Во таа фаза се набљудуваат постоечките активности и фактори кои влијаат, и се набљудува нивната улога во тоа каква сака да биде организацијата. Целта на оваа фаза е да се соберат доволно податоци за да се добие впечаток за моменталната состојба во која се наоѓа организацијата. Изборот на инструментите според кои ќе се собираат податоците е избор на менаџерот, и тука до израз доаѓаат неговите усвоени и применети менаџерски способности.

Следната вештина што треба да се спомене е вештината за редизајн на работа. Оваа вештина е многу важна кога станува збор за за организациски вештини воопшто. Редизајнирањето на работата во голема мера влијае на конечниот исход и на извршувањето на доделените задолженија. „Редизајнот на работното место е процес кој преиспитува работните обврски за дадено работното место, неговата функционалност и интеракција со другите работни места и нивните задолженија.“[22] Потребно е да се разберат типовите на работни места во рамките на организацијата и, во согласност со потребите и способностите на вработените и организацијата, да ги распределат задолженијата на најдобар можен начин. Познато е дека во една организација секогаш има статични и динамични работни места, како и работни места со поголема одговорност и помала одговорност. Има и работни места кои бараат повеќе знаење и вештини и оние кои бараат нешто

[21] Brčić. R., Dulčić, Ž., Rey. C. 2018. Koraci uspješnog organiziranja. Zagreb: Školska knjiga
[22] Buble, M., 2012. Menadžerske vještine 2. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

помалку знаење и вештини. Со напредокот на индустријата и менаџментот воопшто, се јави потреба од специјализација, дефинирање на конкретни улоги и доделување конкретни задолженија за работните места.

Опциите што се ставаат пред менаџерот и се користат при редизајнирање на работните места се ротација на работни задолженија, проширување на работни задолженија или дополнување на работни задолженија. Секоја од овие опции може да ја искористи менаџерот за да ја освежи постоечката структура и да обезбеди подобра имплементација на бизнис планот.

„Последната вештина во овој сегмент е вештината за дизајнирање на организациско решение, која се спроведува во четири фази и тоа: започнување на процес на дизајнирање на организација, истражување на постоечката организација, дизајнирање модел на нова организација, примена на дизајнираните модел на организација.“[23] Вештината дизајнирање на организациско решение во целост содржи многу помали вештини. Значењето на целата вештина е комплетно само доколку секоја од овие поткатегории со индивидуални вештини е целосно исполнета и имплементирана на соодветен начин.

3.6. Вештини за контрола и анализа

Контролата и анализата се составен дел на менаџерските вештини. Треба да се совладаат контролните вештини за да се следат какви било отстапувања на фактичката состојба од планираното, поставеното или очекуваното. Контролата и анализата често се споменуваат во негативен контекст, но оваа вештина е суштинска вештина без која е невозможно да се следи развојот на организацијата. Во принцип, неопходно е да се настојува да се контролираат две области - влез и излез и нивниот сооднос, имено продуктивноста и перформансите. Целта на добрата контрола е да ги заштити плановите од ефектите на двата Марфиеви

[23] Buble, M., 2011. Poslovno vođenje, Zagreb, M.E.P Consult

закони што е можно повеќе.[24] Значењето на контролата и нејзината цел е познавање на горенаведеното. Целта е да се открие во каква состојба е организацијата. Контролата може да се насочи во двата правци од бизнис активностите, и во влезните и во излезните активности. „Контролите овозможуваат зголемување на работната мотивација и поттикнуваат нови анализи и откривање нови проблеми.“[25]

Влезната контрола понекогаш се нарекува превентивна контрола бидејќи има за цел да ги неутрализира можните грешки пред тие да се случат. Превентивната контрола се врши на почетокот на бизнис операциите, на гореспоменатиот влез или на самиот влез во организацијата. Спротивно на тоа, излезната контрола се фокусира на излезот, т.е. на излезниот производ, и гледа наназад, од грешката до местото каде што работите тргнале наопаку.[26] Исто така, најдобро е да се изврши контрола и на влезот и на излезот од бизнис операциите. На овој начин се обезбедува поголем степен на прецизност во работата и можноста за грешка се сведува на минимум. Постојат неколку други видови и поделби на контрола. „Може да има повеќе нивоа и видови на контрола во една организација. Најчесто тоа се финансиската контрола, маркетинг контролата, контролата на човечките ресурси и оперативната контрола.“[27] Контролата и анализата се многу важни за менаџерот и неговиот развој, како и развојот на организацијата во која работи. На крајот на краиштата, постои една изрека која гласи: „Контролата е како отров, во мали количини лечи, во големи количини убива.“[28]

[24] Armstrong, M., 2001. Kompletna menadžerska znanja. Zagreb: M.E.P. Consult
[25] Gorupić, D., Bošković, M., 2006., Management ciljeva i vremena, Horizont, Zagreb.
[26] Daft., Richard., L., Marcic., D. 2006. Understanding Management, 5th Edition. Thomson South-Western, USA.
[27] Buble, M., 2010. Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..
[28] Srića, V., 2010. Život kao igra. Zagreb: Algoritam

4. Комуникациски вештини и пристап до вработени

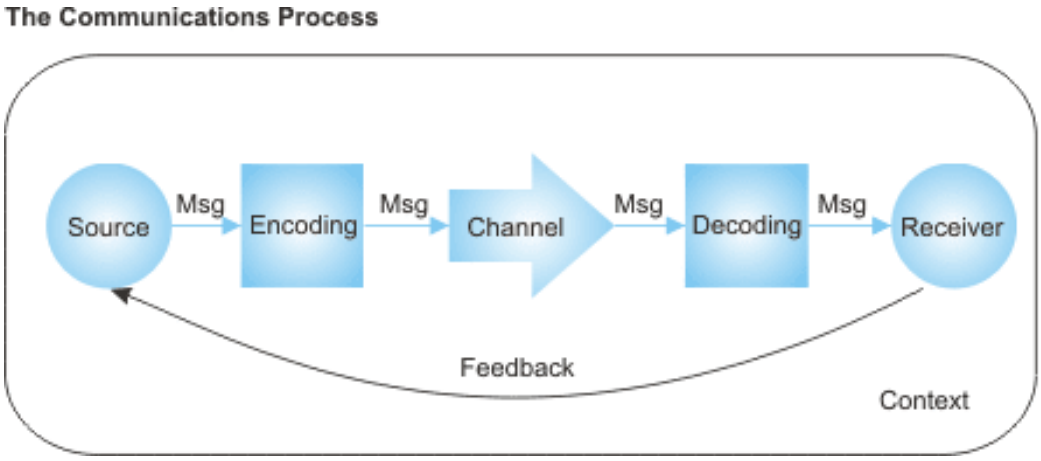
„Комуникацијата се смета за една од најважните менаџерски вештини од едноставна причина што ниту една менаџерска активност не може да се оствари без некаква форма на комуникација.“[29] Пристапот до вработените, како и комуникацијата воопшто, играат значајна улога во животот на менаџерот. Начинот на кој менаџерот комуницира ги открива вештините што ги поседува. Многу лесно е видливо од начин на комуникација дали некој менаџер е обучен, прилагодлив, умерен и стабилен. Комуникацијата открива многу за личноста која ја испраќа пораката, а исто така може да се разбере многу ако се пресретне и препознае комуникацијата, на релација примач и испраќач на порака. Не постои активност што менаџерот може да ја постигне ако не комуницира на некој начин, во одреден момент. Истражувањата покажале дека менаџерите трошат голем дел од своето време на комуникација, всушност, тоа е една од најважните улоги на менаџерот.

4.1. Процес на комуникација

Комуникацијата е тешко да се дефинира бидејќи има многу форми, многу начини, а комуникацијата е многу повеќе од она е општо прифатено и што се смета за комуникација. Комуникацијата е многу често користен процес кој е основа на функционирањето и работењето на позицијата менаџер. Со оглед на тоа што се користи многу често, можноста за грешка е голема, па затоа е неопходно да се разгледа кои се фазите во процесот на комуникација за да се препознаат, совладаат и да се намали можноста за грешки при комуникацијата.

[29] Buble, M., 2010. Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

Слика 2. Процес на комуникација



Извор. http://mokjtanaumot.blogspot.com/2015/01/blog-post.html (датум на пристап 08.08.2023)

Процесот на комуникација започнува со личноста која сака да испрати порака. Можеме да го наречеме ова лице извор, испраќач или емитувач. Таа личност испраќа порака до друго лице, кое го нарекуваме примач или рецептор. Првото нешто што мора да се одреди е соодветната форма на комуникација, која се избира во однос на ситуацијата во која се наоѓаат овие две лица и карактеристиките на личностите. Слика 2 претставува претстава на комуникацијата како процес, од кој може да се разбере кој комуницира, што е предмет на комуникација, преку кои канали се одвива комуникацијата, на кого се испраќа пораката и каков е ефектот од процесот на комуникација (Слика 2).

На сликата е прикажан процесот на комуникација. Едно лице одлучува да испрати порака, ја шифрира и ја пренесува преку избраниот канал до лицето до кое е упатена пораката. Важен фактор што се случува тогаш е декодирањето на пораката. Во тој момент потребно е тој што ја испраќа пораката да има предвид дека е можно погрешно да се дешифрира пораката и поради оваа причина треба да се придржуваат до одредени принципи и принципи. „Принципи кои се исклучително важни се: релевантност, поедноставување, организација,

повторливост, фокусираност.“[30] Доколку процесот на комуникација се води според овие принципи, можноста за погрешно декодирање на пораката може да се сведе на минимум. Откако пораката е декодирана, таа стигнува до примачот, и тој враќа одговор и реакција на пораката која е испратена директно до испраќачот, исто како што е прикажано на сликата.

4.2. Видови на комуникација

Поделбата на комуникацијата од општото кон специфичното е различна. Најгрубата поделба на комуникацијата се однесува на: вербална комуникација, невербална комуникација и електронска комуникација. Вербалната и невербалната комуникација често се испреплетуваат и речиси е невозможно да се разделат. „Постојат четири форми на комуникација и тоа: писмена комуникација, усна комуникација, електронска комуникација и невербална комуникација.“[31] Таквата поделба е исто така прифатлива, иако е нешто поширока и поиспреплетена.

Усмената комуникација може да содржи неколку различни видови на комуникација. „Во практиката на лидерството постојат различни форми на усна комуникација како што се презентации, говори, разговори, дискусии лице в лице, состаноци, телефонски разговори итн.“[32] Постојат различни придобивки од усмената комуникација, а некои од тоа се брзината, приспособливоста, безбедноста, повратните информации кои исто така се многу брза, лесна можност за корекција на пораката. Она што му користи на менаџерот е количината на повратни информации што ги добива. Доколку правилно ја препознае повратната комуникација, менаџерот може да препознае многу повеќе од формалната порака што ја добива.

[30] Buble. M., 2011. Poslovno vođenje, Zagreb, M.E.P Consult.
[31] Buble, M., 2010. Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o.
[32] Buble. M., 2011. Poslovno vođenje, Zagreb, M.E.P Consult.

Писмената комуникација е нешто поформална форма на комуникација. Писмената комуникација мора да се одвива со користење на некој медиум што ја пренесува пораката од испраќачот до примачот. Некои од предностите на писмената комуникација се, пред сè, формалната трага дека комуникацијата се одвивала, што исто така остава можност за повеќекратно навраќање на истата, но писмената комуникација има и свои негативни страни, а тоа се главно истите работи наведени кај усмената комуникација.

Невербалната комуникација е многу важен сегмент од комуникацијата. Секој менаџер барем еднаш во денот комуницира невербално. Со помош на невербална комуникација се откриваат пораки кои не мора да ја следат вербалната комуникација, туку кажуваат многу за личноста што зборува. Ако комуникацијата е нејасна, невербалната комуникација победува и таа е попрецизна затоа што невербалната комуникација е потешка за контролирање и обично го совладува она што човекот го кажува. „Нашето тело испраќа бројни пораки кои се помоќни од содржината на нашиот говор.“[33] Имајќи ја предвид невербалната комуникација, секој менаџер мора да биде свесен дека сè што ќе каже мора да биде поддржано од невербална комуникација доколку сака да испрати јасна порака.

Со текот на времето, електронските медиуми го заседоа своето место во процесот на комуникација поради нивното широко распространување и зголеменото значење. Предноста на овие форми на комуникација е што се комбинација на различни форми на писмената комуникација, но избегнуваат некои од недостатоците на класичната писмена комуникација, имено брзината на комуникација и цената на таквите форми на комуникација. Електронските медиуми бележат голем напредок во последните години, а голем дел од комуникацијата се одредува преку нив. Телеконференциите, електронската пошта и другите видови на комуникација преку електронски медиуми се комбинација од најдоброто од сите класични форми на комуникација. Оваа категорија ќе продолжи да расте и секако е иднината на модерната комуникација.

[33] Srića, V., 2010. Život kao igra. Zagreb: Algoritam.

4.3. Меѓузависност на менаџментот и комуникацијата

Се поставува прашањето за влијанието или меѓузависноста на менаџментот и комуникацијата, и, во крајна линија, дали има влијание комуникацијата на претходно споменатото. Ако се погледне менаџментот и неговиот делокруг на работа и обврски кои ги извршува во тој сегмент, јасно е дека нивната поврзаност е исклучително голема. Нема шанси менаџментот да не зависи од комуникацијата бидејќи комуникацијата е основа на секое добро управување. Целиот менаџмент се заснова на квалитетна комуникација.

„Ако ја погледнеме проценката на времето поминато на комуникација, тогаш резултатот е дека работниците трошат 20% од своето време на комуникација, а потоа следат супервизорите со 30% од времето поминато на комуникација. Менаџментот и менаџерите трошат 40% од своето време на комуникација. Со 56% од времето поминато на комуникација, генералните менаџери се на четврто место. Над нив се потпретседателите со 63% од своето време во комуникација и управниот одбор кој 100% од своето работно време го троши во комуникација.“[34]

Со овој приказ на процентот на времето поминато на комуникација, се извлекува јасен заклучок за поврзаноста на менаџментот и комуникацијата. Притоа, не станува збор само за меѓузависност, туку акцентот е ставен на фактот дека е невозможно да се води квалитетен менаџмент без квалитетна комуникација.

4.4. Улогата и важноста на комуникацијата во приближувањето кон вработените

Комуникацијата во пристапот кон вработените е исто така уште еден важен аспект во вештините на менаџерот. Правилната комуникација со вработените може да биде вистински благодет, и обратно. Многу е важно да се знаат правилните начини на комуникација за да не се создаваат пречки во комуникацијата кои негативно би се одразиле на односот меѓу вработените и менаџерите.

[34] Buble, M., 2011. Poslovno vođenje, Zagreb, M.E.P Consult.

Неопходно е да се имаат предвид разликите, како и можноста пораката да се разбере поинаку, односно да се декодира на начин поприфатлив за примачот. Добриот менаџер мора да знае дека вистинскиот пристап во голема мера влијае на понатамошниот тек на настаните. За да пристапи правилно, мора да има развиени комуникациски вештини, а тие се манифестираат во адаптацијата на комуникацијата во зависност од полот, возраста, културните карактеристики и многу други фактори. Правилната и квалитетна комуникација е фундаментален услов без кој нема квалитетен однос меѓу менаџерите и работниците, а јасно е дека самата дефиниција за менаџмент вклучува работа со други и со помош на други за постигнување на целите на организацијата. Квалитетниот менаџер со развиени комуникациски вештини ефективно гради квалитетен однос со подредените. Правилно ги мотивира, ги охрабрува и гради врска која создава и вештина за управување со луѓето. Секој менаџер мора да разбере дека само со квалитетна комуникација може да застане пред своите подредени и да биде сигурен дека ја врши ефикасно работата.

Зборувајќи за важноста на комуникацијата во пристапот кон вработените, важно е да се истакне способноста за активно слушање како одлучувачки фактор за препознавање на различни ситуации и водење на луѓето на прв начин со намалување на потенцијалните ризици за несакан настан. Повратните информации што доаѓаат до менаџерот мора да се препознаат на вистински начин. Повратните информации можат да обезбедат пофалба за позитивна ситуација или предупредување како одговор на негативно прифатена и перципирана ситуација. „Во фидбекот менаџерот треба да ги препознае можните критични моменти и да ги поправи. Исто така, целта на менаџерот треба да биде да ја инкорпорира потребата за давање повратни информации и да ги едуцира вработените да дадат квалитетна повратна информација.“[35]

[35] Armstrong, M., 2001. Kompletna menadžerska znanja. Zagreb: M.E.P. Consult.

5. Лидерство и управување со човечки ресурси

Лидерските и вештините за управување со човечки ресурси се составен дел на менаџерските вештини. Притоа, предизвик претставува да се зборува за лидерски вештини за управување со човечки ресурси во едно поглавје поради широчината на темата. „Ако се најдеме во криза без лидер, ние сме осудени на пропаст.“[36] „Лидерството денес е еден од најважните фактори за успехот на една компанија и затоа е тема која е во фокусот на интересот не само во бизнисот, но и во пошироката јавност, додека во исто време постојат многу несогласувања околу дефиницијата за лидерство.“[37]

5.1. Мотивацијата како фактор во лидерството и управувањето со човечките ресурси

„Мотивацијата се состои носење на свесни одлуки на луѓето да ги насочат своите напори кон постигнување цели кои ќе ги задоволат нивните потреби.“[38] Вештината на менаџерите, која е дел од вештината на лидерство, е и вештината на мотивирање. Мотивацијата е исклучително важен фактор во менаџментот и управувањето со човечките ресурси. Враќајќи се на првичната дефиниција за менаџментот, во која, меѓу другото, менаџментот е постигнување цели преку менаџирање со вработени и со помош на вработени, а притоа се истакнува важноста на соработката и комуникацијата и зависноста од другите вработени, јасно е дека е исклучително важно овие „други“ вработени да бидат мотивирани за работата што ја работат. Притоа успешноста на една организација многу зависи од мотивацијата. Мотивирањето е клучен дел од менаџерската работа.

„Имено, доколку вработените не се мотивирани, организацијата нема шанси за успех на долг рок. Затоа, разбирливо е дека менаџментот на една модерна организација мора да посвети посебно внимание на вработените во смисла на

[36] Srića, V., 2010. Život kao igra. Zagreb: Algoritam
[37] Buble, M., 2011. Poslovno vođenje, Zagreb, M.E.P Consult
[38] Hunsaker, L. P., Training in management skills, Orentice Hall, New Jersey, 2001

нивно мотивирање за остварување на организациските цели. Ова не значи едноставно извршување на работата, туку ентузијазам кој создава повеќе од тоа.“[39] Мотивацијата е предмет на проучување на многу психолози, а мотивацијата често се зборува како фактор од кој зависи успехот на една организација. „Лидерството вклучува мотивирање на другите да ги извршуваат задачите неопходни за постигнување на организациските цели.“[40]

Ако зборуваме за видовите и поделбата на мотивацијата, различни автори прават различни поделби на мотивацијата, процесот на мотивација и одржувањето на мотивацијата. На мотивацијата на вработените влијаат многу фактори. Пред сè, важно е да се нагласи дека се присутни индивидуалните карактеристики на поединците. Поединецот има свои индивидуални карактеристики, квалитети, желби и потреби, на кои менаџерот, како и организацијата, не можат целосно да влијаат. Секој вработен има свој приватен живот, што исто така има влијание врз неговата мотивација. Она на што може да се влијае се карактеристиките на работата и организациските карактеристики. Карактеристиките на работното место се она за што вработениот доаѓа на работа. Работата може или не ги исполнува потребите на работникот. Компонентите што се дискутираат овде се тежината на работата и предизвикот на работата што ја извршува поединецот. Важно е да се нагласи дека истото работно место може различно да се толкува од различни вработени, па затоа останува на менаџерот да ја одреди вистинската личност за вистинската позиција во вистинско време. Организациските карактеристики се општи правила и процедури кои мора да се следат и се смета дека постојат за да придонесат за ефективноста на организацијата во која работи. Овие три фактори заедно влијаат на мотивацијата како едно. За успех на мотивацијата, важно е ниту еден од овие три фактори да не е дефицитарен и секој од нив да биде приближно исполнет.

Мотивацијата може да се подели и на внатрешна и надворешна. Внатрешната мотивација е внатрешен порив и желба за работа. Надворешното е спротивно и се дефинира со желбата за работа, односно мотивацијата што е поттикната од

[39] Buble, M., 2010. Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o.

[40] Hellriegel, D., Slocum, J. W., Management, 5th edition, Addison-Wesley Compani, Reading, Massachusetts, 1989

одредени надворешни фактори, честопати нешто поопипливи од внатрешните фактори. Во оваа поделба се истакнува квалитетот на мотивацијата. Внатрешната мотивација е нешто потешко да се поттикне, и неопходно е да се користат подобри техники за да се инервира и да се доведе до фаза каде што е можно да се потпре на мотивацијата на поединецот, која е внатрешна. Таквата форма на мотивација, и покрај тешкотијата на поттикнување, е поквалитетна и претставува посилна форма на мотивација, а воедно и подолготрајна. Надворешната мотивација често се поврзува со награда, која најчесто е парична. Ваквите форми на мотивација се полесни за реализација, но тие често се со послаб квалитет од внатрешната мотивација бидејќи полесно се доаѓа до нив и личноста која се мотивира на тој начин повеќе гледа во самата награда отколку во желбата да ја заврши работата.

На крајот на краиштата, мотивацијата и мотивирачките принципи може да се направат на два начина. Првата форма се техники на материјална мотивација, а втората се техники на нематеријална мотивација. Материјалната мотивација на вработените е многу важна. Светот функционира на материјален принцип и врз основа на тоа е формирана хиерархијата на потребите на Маслоу, како и сите други хиерархии на потреби кои се користат во психологијата. Многу е лесно да се разбере дека материјалните техники на мотивација зависат од одредена работа, а тука единственото нешто што е важно е дека постои систем на наградување на вработените. Ако се земе предвид втората категорија, имено нематеријалните техники на мотивација на вработените, тука до израз доаѓаат сите фактори кои потешко се имитираат. За да се мотивираат вработените на нематеријален начин, може да се користат различни методи, а некои од нив се квалитетно осмислување на работата, за да се задоволат потребите на вработените. Тука е и вклученоста на вработените во одлучувањето, доделувањето одговорности на вработените, флексибилноста во работното време, одредени признанија и повратни информации до вработените за да бидат свесни дека нивните напори и работа се препознаени од организацијата во која работат. Како што е направена поделба помеѓу внатрешната и надворешната мотивација и е заклучено дека внатрешната мотивација е поретка, поквалитетна и потешка за имитација, така е и случајот со

материјалните и нематеријалните форми на мотивација, каде што нематеријалните форми на мотивација се потешки форми на одржување на мотивација, во споредба со материјалните со кои полесно се одржува мотивацијата, но и со пократко траење и интензитет.

5.2. Процес на управување со човечки ресурси

„Управувањето со човечки ресурси е процес насочен кон привлекување, развој и одржување на ефективни човечки ресурси во компанијата, а се постигнува преку низа индивидуални активности поврзани со планирање, регрутирање, селекција, евалуација на перформансите, обука и развој, управување со компензација и работни односи. Несомнено е една од најважните задачи на секој лидер.“[41] Управувањето со човечките ресурси е централен дел од менаџерските вештини. Со оглед на фактот дека една организација е составена од луѓе и дека не постои организација без вработени, се сфаќа важноста на оваа вештина и процес. Постојат три категории во организацијата кога се во прашање луѓето. Има човечки ресурси, човечки потенцијал и човечки капитал. Човечки ресурси се сите луѓе кои се вклучени во работата на организацијата и тие претставуваат најголем круг, односно најголем обем на вклученост по бројот на луѓе во таа категорија. Во рамките на човечките ресурси постојат човечки потенцијали. Човечки потенцијали се оние луѓе кои имаат потенцијал за развој и се подготвени да и дадат на организацијата нешто повеќе од другите луѓе кои се во категоријата човечки ресурси.

Важното нешто што го одвојува човечкиот потенцијал од човечките ресурси е процесот на препознавање. По чекорот кој го означува препознавањето и одвојувањето на човечкиот потенцијал од сите други, следува уште еден чекор кој го претставува патот до човечкиот капитал. Човечкиот капитал ја претставува категоријата на луѓе кои компанијата ги препознала во процесот на преминување од првиот кон вториот чекор и кои организацијата ги мотивирала во процесот на преминување од вториот кон третиот чекор. Исклучително е важно да се

[41] Buble, M., 2011. Poslovno vođenje, Zagreb, M.E.P Consult.

препознае човечкиот потенцијал и да се претвори во капитал. За квалитетно да се управува со човечките ресурси, во оваа категорија постои цел процес кој се одвива на формален или помалку формален начин. Тој го сведува процесот на управување со човечки ресурси на две нивоа, имено:

1. Вештини за регрутирање човечки ресурси,
2. Вештини за избор на човечки ресурси.

Во овие две фази се спроведува целиот процес на управување со човечки ресурси, од регрутирање на кандидати до избор и вработување. Во фазата на регрутирање, потребно е да се планираат човечките ресурси, нивните улоги, описот на работното место и бизнис операциите во кои се потребни. Исто така, при планирањето на човечките ресурси, може да се планираат замени на постојните работни места поради потребата од освежување во организацијата или, во најлош случај, намалување на бројот на вработени. Изворите на регрутирање на човечки ресурси можат да бидат внатрешни и надворешни. Секој од овие два извори има свои предности и недостатоци. На менаџерот е да процени што ќе надвладее и да одлучи за најдоброто.

Предностите на внатрешните извори се побрз и поевтин процес, подобро познавање на кандидатот, како и подобро познавање на организацијата од страна на кандидатот. Негативните страни се можноста за пренасочување на работни места во кои работниците нема да се снајдат, како и можноста за конфликт во организацијата поради унапредување. Свои предности имаат и надворешните извори, а некои од нив се внесување свежина во организацијата, внесување нови идеи, зголемена можност за промени, но пред се тука мора да се разгледаат и ризиците како можност од изборот на погрешни луѓе, долгорочно прилагодување на организацијата, недостаток на мотивација за луѓето во организацијата и многу други фактори.

Во фазата на селекција се спроведуваат различни чекори - од интервју до избор на кандидат и вработување на избраниот кандидат. Фазите во процесот на селекција можат да бидат различни, но во голем број случаи се поврзани со прибирање документација, интервјуа, лекарски прегледи, тестови на знаење,

избор во неколку круга во зависност од потребата и на крајот одлука за вработување или одбивање на вработување на кандидатот.

5.3. Водење на тимови

„Лидерството претставува еден од сегментите на менаџментот, кој може да се дефинира како процес или како особина.“[42] Како дел од лидерството и управувањето со човечките ресурси, се појавуваат тимови. Тие се основен елемент на секоја организација и на нив се засноваат сите други активности и настани што се случуваат. Денес, тимовите станаа фундаментален елемент за градење на организациската структура на една организација, така што сите модерни организации се базираат на тимови. „Причините за ова се многубројни, а пет од нив се издвојуваат: создавање дух на заедница, зголемување на флексибилноста, овозможување на менаџерите да се насочат кон стратегиски менаџмент, користење на предноста што ја обезбедува различноста на работната сила и зголемување на перформансите.“[43] За да се води квалитетен тим, пред се мора да се создаде. Гледајќи ја листата на предности што ги обезбедуваат тимовите, евидентно е дека вложениот труд во формирање тимови и водењето тимови дава повеќекратни резултати. За да се создаде ефективен тим, потребно е менаџерот да ги знае вештините за формирање ефективни тимови.

За да се создаде ефективен тим, мора да се исполнат следниве услови:

1. „Јасни цели,
2. Релевантни вештини,
3. Взаемна доверба,
4. Прврзаност,
5. Добра комуникација,

[42] Jago, G. A., Leadership: Perspectives in Theory and Research, Management Science 28, 2018
[43] Daft. L. R., New era of Management, Second Edition, Thomson South Western, Mason, OH, 2008

6. Преговарачки вештини,

7. Соодветно лидерство,

8. Внатрешна поддршка,

9. Надворешна поддршка.“[44]

Доколку тимот ги има споменатите карактеристики, може да се каже дека тимот ќе биде ефективен и дека е исполнет максималниот потенцијал што го дава формирањето на тимовите. Во отсуство на некој од наведените фактори, тимовите ќе ја изгубат својата ефикасност. Целите се неопходни затоа што тие ја одредуваат насоката на движење, а доколку не се јасно дефинирани, тимот не може да биде ефективен бидејќи не ја знае вистинската насока. Исто така, невозможно е да се функционира без внатрешна и надворешна поддршка, како и без добра комуникација.

Менаџерот кој ги знае вештините на водечките тимови ќе пристапи кон формирање на тим на вистински начин, знаејќи однапред каква големина на тим му е потребна, каков профил на луѓе му треба, какви вештини треба да имаат членовите на тимот и колку добро тие членови можат да комуницираат заедно. Водењето тимови е сложена работа и бара од лидерот на тимот добро да ја познава структурата и да може да ги оцени сите параметри на објективен начин што придонесува за зајакнување на организацијата и тимот што е дел од неа. „Класичниот лидер добива од тимот онолку колку што треба, додека современиот лидер максимално ги користи перформанисте на тимот кој го води.“[45] Квалитетите на лидерот на тимот се, пред сè, тоа што му пристапува на тимот на вистински начин. Тој мора да биде тренер на тој тим, тој мора да биде личноста која го одредува темпото на движење и мора да се изразува како лидер, а не како шеф. Исто така, лидерот мора да има визија и јасна цел бидејќи ако тој лично нема цел и визија, тимот нема да може да преземе нешто што ни лидерот го нема. „Лидер е некој кој може да влијае на однесувањето на другите без да се потпира на сила,

[44] Robbins, S., Bergman, R., Stage, I., Coulter, M., Management 5, Pearson Education Australia, 2008
[45] Srića, V., 2010. Život kao igra. Zagreb: Algoritam

лидер е таква личност која е прифатена од другите како лидер.“[46] Како заклучок, лидерот мора да биде и пријател, бидејќи на овој начин тој се разликува од класичниот лидер кој е таму и го добива бараниот резултат, а лидерот кој знае да биде пријател со сите карактеристики на лидер максимално ги користи перформансите на тимот и го добива најдобриот можен резултат.

5.4. Едукација и развој на сопствените компетенции и компетенции на вработените

Едукацијата е многу важен аспект од животот на менаџерот. Квалитетниот менаџер мора да инвестира време во личното образование, како и во образованието на вработените кои се дел од неговиот тим. Постојаниот развој е императив во животот на менаџерот. Во периодот на напредување на менаџментот се создадоа околности и организации кои се занимаваат исклучиво со образование и развој на компетентност. Развојот на менаџерите или на другите вработени може да биде внатрешен или надворешен процес. Внатрешниот развој на менаџерите се одвива преку организацијата во која е вработен. Во нешто поголемите организации, постојат посебни одделенија кои се занимаваат исклучиво со образование и развој на компетенции преку кратки работилници и семинари. Мултинационалните компании имаат воведено обуки на месечна или квартална основа на одредена тема. На овој начин вработените ги повторуваат основите работи и го надградуваат своето знаење, со што ја зголемуваат својата компетентност. Препознавањето на важноста и потребата од вложување време и пари во образованието и развивање на сопствените компетенции е долгорочен план и се има покажано како профитабилно инвестирање на долг рок. Спротивно на тоа, надворешните форми на образование и развој на компетенции се одвиваат претежно преку трети лица кои се специјализирани за образование и развој. Исто така, постојат организации кои имаат обучувачи кои се сертифицирани во одредени области и служат за развивање компетентност и

[46] Griffin, W. R. Management, Seventh Edition, Houghton Mifflin Company, Boston 2002

инструкции за нови методи и техники поврзани со вработените и нивните работни места. Искуствено, вештините кои не се толку поврзани со бизнисот, туку со развојот на поединците, почесто се едуцираат со ангажирање на надворешни експерти. Внатрешно, обуката е насочена повеќе кон структурата на организацијата и она што е поврзано со организацијата во која работат вработените.

Последно, но не и најмалку важно е личното образование и развој на менаџерите. За оваа форма потребно е да има многу мотивација и желба за личен развој. Потешко е за многу менаџери да се одлучат за таква форма на личен развој бидејќи тоа често значи одземање на сопственото слободно време и трошење на лични средства за личен развој, што за повеќето е сива зона, а притоа тие не ја разбираат важноста на образованието.

5.5. Евалуација на успешноста на вработените и работата на менаџерите

При оценувањето на перформансите на вработените, важно е критериумите и параметрите да се однапред дефинирани на познат начин што ќе им овозможи на сите учесници во процесот однапред да знаат кои перформансите на вработените се предмет на оценување, а на евалуаторите, односно претпоставените кои собираат податоци реално да ги оценат вработените кои се предмет на евалуација. „Постојат субјективен и објективен начин на оценка на перформансите. Објективните индикатори се однесуваат на мерливи перформански на нечија работа. Најчесто се поврзани со количината, квалитетот, времето и трошоците. Субјективните индикатори ги земаат во предвид проценките на оние кои добро ја познаваат работата на личноста, со употреба на соодветни и развиени методи.“[47] Многу е важно оценувањето да помине низ три сита, и тоа

[47] Bahtijarević-Šiber, F. 1999. Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 512

релевантност, чувствителност и доверливост. Тие три сита се важни бидејќи на тој начин се добива целосната слика во процесот на евалуација.

Процесот мора да биде релевантен со што се добива на сигурност дека земените параметрите се однесуваат на лицето чија што работа е предмет на евалуација. Чувствителноста мора да го открие резултатот, а тоа е разграничување на житото од плевата, односно лошите и непродуктивните работници од оние што работат посветено и постигнуваат резултати со одредена ефикасност. Во денешното менаџирање, клучните индикатори за успешност се многу важни и често се предмет на дискусија. Тие се однапред дадени за секој работник и претставуваат низа цели кои работникот мора да ги исполни за да ја реализира и оправда својата цел на постоење во организацијата во која работи.

Многу е важно целите кои се поставени да исполнуваат неколку критериуми кои се веќе споменати, а тоа се специфичност, мерливост, реалност, релевантност и временско ограничување, односно да се мудро дефинирани. Доколку се пристапи на тој начин, со евалуацијата на перформансите ќе се добие вистинска слика за реалната состојба како во организацијата воопшто, така и меѓу сите членови на организацијата.

6. Истражување

Во претходните поглавја зборувавме за менаџерските вештини поврзани со сегментот на управување со човечки ресурси. Теоретската основа е секогаш важна и таа мора да биде квалитетна за да се изгради понатамошно знаење и развој на областа врз квалитетни основи. Истражувањето кое беше спроведено во рамките на овој магистерски труд беше спроведено со цел да се поткрепи сето она што беше претходно кажано во теоретскиот дел. Во следниот дел ќе се осврнеме на методологијата на истражувањето, како и на целите и хипотезите на истражувањето. После тоа ќе се презентираат добиените резултати, ќе се даде кратка дискусија за нив и врз основа на добиените резултати ќе се изведе конечниот заклучок од истражувањето, а притоа ќе се разгледаат и ограничувањата при спроведувањето на истражувањето.

6.1. Методлогија на истражување

Поради специфичните околности при изработката на магистерската работа истражувањето беше спроведено преку креирањето на анкетниот прашалник, анкетата беше спроведена преку формулар на Google. Анкетата имаше за цел да биде целосно анонимна и до неа не можеше да се пристапи без доделен линк. Податоците собрани со овој прашалник ќе се користат само за креирање на оваа теза и нема и не смеат да се користат за која било друга цел.

Анкетниот прашалник, кој е основа на ова истражување, содржи триесет и девет прашања. Беше дистрибуиран помеѓу менаџери на сите нивоа во Република Македонија. Испитаниците мораа да одговорат на сите прашања бидејќи тоа беше услов за премин од едно на друго прашање и финализирање на одговорите, па затоа при истражувањето се добија одговори на сите прашања од страна на сите испитаниците. Првото прашање содржеше опција за внесување број што ја претставува возраста на испитаникот. Ова е проследено со 5 прашања со повеќекратен избор. Првото во низата такви е прашањето за полот. Потоа, на

испитаниците им се поставуваат прашања за компанијата во која се вработени и нејзиниот сектор, до степенот на менаџмент во кој работат и, на крајот, задоволство од сопствениот успех. Од седмото до триесет и осмото прашање, на испитаниците им биле претставени изјави кои ги оценувале со оценки од 1 до 5, при што доколку одговориле со 1, воопшто не се согласувале со дадениот изкас, а доколку го оцениле исказот со оценка 5, тоа значи дека целосно се согласиле со дадениот исказ. Последните две прашања се однесуваа на менаџерските компетенции и менаџерските вештини, при што испитаниците требаше од понудени 11 вештини/компетентности да ја одберат најважната според нивниот избор и критериуми.

6.2. Цели и хипотези на истражувањето

Целта на трудот е да се истражи улогата на менаџерските вештини кај македонските менаџери со посебен фокус на вештините за управување со човечки ресурси. Целта на овој труд е исто така да се испита перцепцијата, т.е. колку се важни менаџерските вештини кај македонските менаџери.
Истражувачките хипотези се следните:

Хипотеза H0: „Менаџерите во Република Македонија не ги сметаат вештините за работа со луѓе за важен фактор за успехот на работата и извршувањето на функциите на менаџер“.

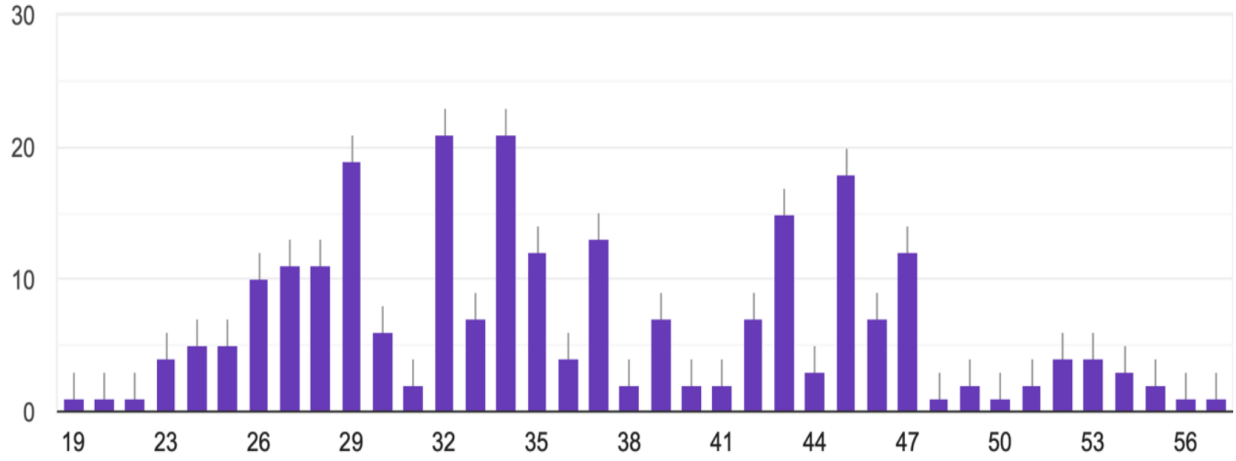
Хипотеза H1: „Сопственото образование на менаџерот е во позитивна корелација со развојот на менаџерските вештини.“

Хипотезата H2: „Нема статистички значајна разлика во проценката на сопственото образование и запознаеноста со менаџерските вештини меѓу менаџерите“.

6.3. Резултати од истражувањето

Првото прашање од прашалникот беше за возраста на испитаниците. Вкупниот број на испитаници беше 250. Графиконот подолу ја прикажува распределбата на испитаниците по возраст.

Графикон 1. Возраст на испитаниците

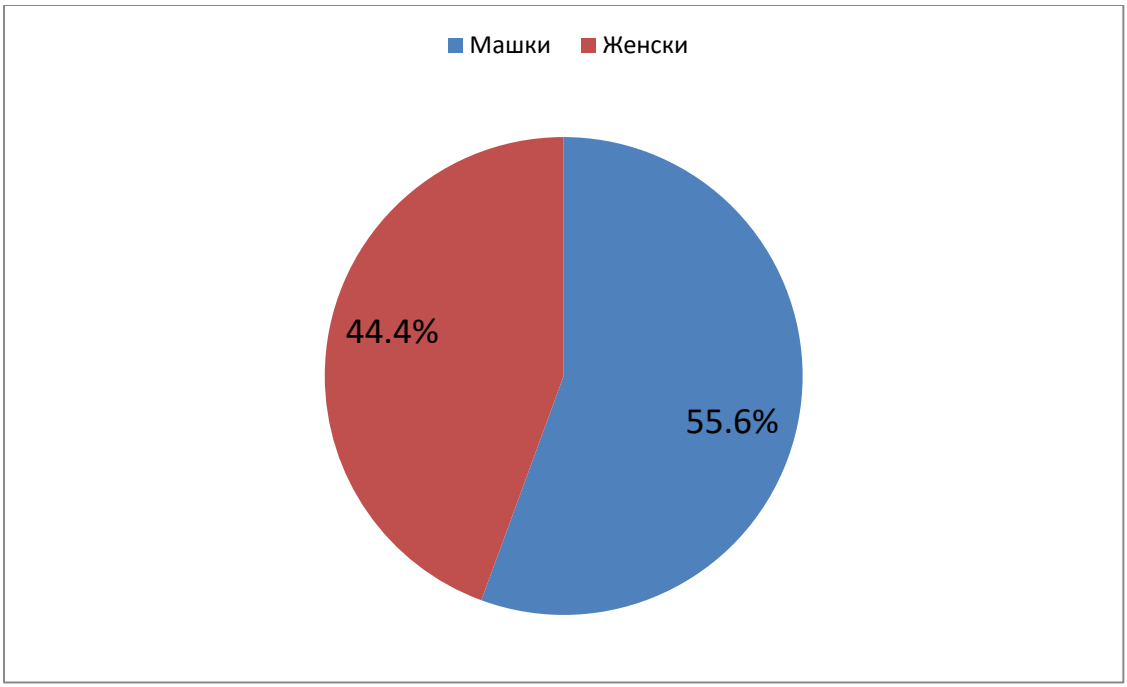


Извор. Сопствено истражување

Во групата од 250 испитаници, најмладиот испитаник се изјаснил дека има 19 години, додека најстариот имал 65 години. Просечната возраст на испитаниците е 36,43 години. По собраните податоци за возраста на испитаниците, собрани се и податоците за полот на испитаниците, а според добиените резултати го добиваме следниот приказ.

Во категоријата пол, испитаниците се поделени на машки и женски: 44,4% или 111 од испитаниците се изјасниле дека припаѓаат на женскиот пол, додека 55,6% или 139 испитаници се изјасниле дека се мажи. Импресивно е што при истражувањето се добија одговори од приближно ист број на испитаници од двата пола, што е напредок со оглед на вклученоста во работни места и застапеноста на жените на водечки менаџерски позиции.

Графикон 2. Пол на испитаници



Извор. Сопствено истражување

По основните прашања, следното прашање имаше за цел да обезбеди информации за големината на компанијата во која работат менаџерите. Прашањето беше дизајнирано така што една од трите категории може да се избере само еден одговор со методот на селекција, и тоа: мали компании, средни компании, големи компании.

Најголем дел од испитаниците работат во средни компании или 52% од нив се менаџери во средни претпријатија. Остатокот од испитаниците, нешто помалку од останатите 50%, се менаџери во големи и мали компании. Притоа, 24,4% од испитаниците се менаџари во големи компании, додека пак 23,6% од испитаниците се менаџери во мали компании. Собраните податоци се класифицирани во категории и врз основа на тоа графичкиот приказ изгледа вака:

Графикон 3. Големина на компанија

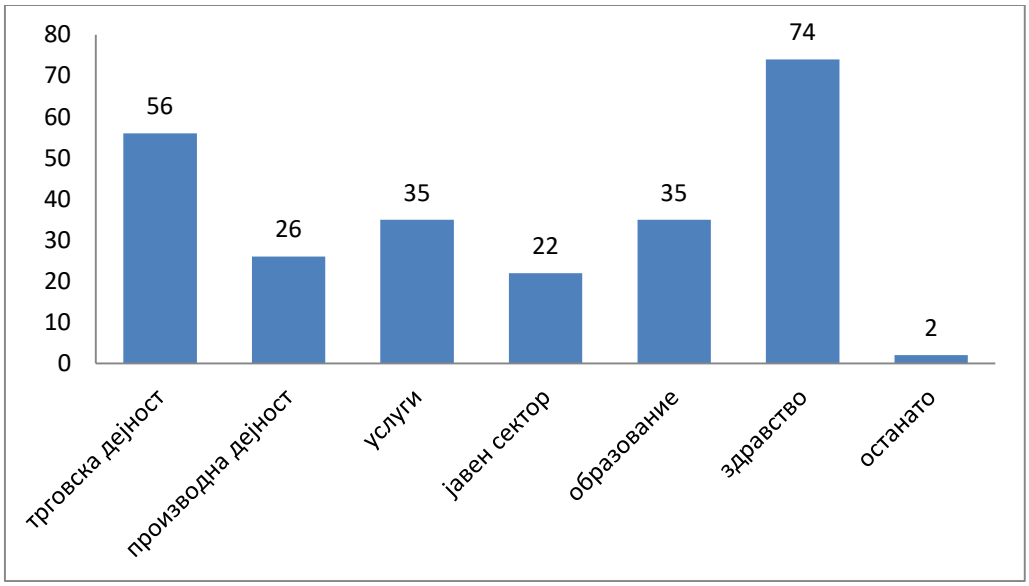


Извор. Сопствено истражување

Покрај големината на компанијата, за ова истражување беше важно да се открие и секторот во кој организацијата во која работат испитаниците ги обавува своите бизнис операции. Четвртото прашање гласеше: „Компанијата во која си вработен е вклучена во:“. На прашањето можеше да се одговори со сместување на компанијата во една од 5-те категории и тоа: трговска дејност, производна дејност, услуги, јавен сектор, образование, здравство и шестата категорија, во која беа вклучени сите други сектори. Во приказот подолу, има графикон во кој податоците се групирани по категории.

Најголем дел од испитаниците или 29.6% работат во здравствениот сектор. По нив, 22,4% од испитаниците се во сектор трговијата. Третото и четвртото место со 14% од испитаниците го делат образовниот и услужниот сектор. Нешто помала категорија на испитаници се оние од производната индустрија со 10,4%, а потоа следува јавниот сектор кој го сочинува 8,8% од вкупните испитаници. Тука треба да напоменеме дека прашањето е многу добро поставено, а тоа може да се заклучи од категоријата друго, каде што има само 2 испитаници.

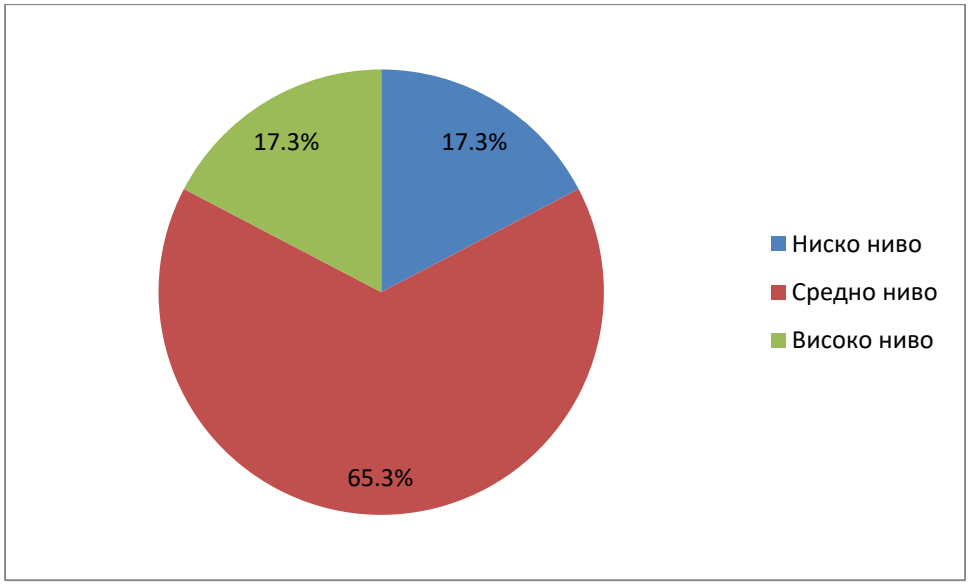
Градикон 4. Компанијата во која си вработен е вклучена во:



Извор. Сопствено истражување

Петтото прашање се однесуваше на нивото на менаџмент во кое работат испитаниците. Прашањето беше поставено на тој начин што на испитаниците им беа понудени три категории и тоа ниско ниво, средно ниво и високо ниво на менаџмент. Добиените резултати поделени во категории изгледаат вака:

Графикон 5. Вработен сум како менаџер во:



Извор. Сопствено истражување

Само 15,6% од испитаниците работат на ниско ниво на менаџмент, што е и најмалата категорија на испитаници. Најголема категорија е средно ниво на менаџмент, на кое се наоѓаат 58,8% од испитаниците. 25,6% од испитаниците работат во висок менаџмент.

Шестото прашање беше и последното прашање од првата серија прашања на кои можеше да се избере еден од понудените одговори. Целта на ова прашање беше да се набљудува задоволството или незадоволството од сопствениот успех на менаџерите.

Графикон 6. Јас лично сметам дека сум:



Извор. Сопствено истражување

Најголема категорија со 42,8% од испитаниците е категоријата на испитаници кои се задоволни од својот успех, но сметаат дека има сегменти на кои треба да се работи. По нив е најголемата категорија на испитаници кои не се целосно задоволни, но не се и незадоволни од својот успех и таа изнесува 24,4% од вкупните испитаници или 61 испитаник. Нешто помалку испитаници се незадоволни од својот успех, а причината за тоа ја гледаат во времето во кое

работи компанијата и пазарот како ограничувачки фактор. Само 8 испитаници се целосно задоволни од својот успех и тие сочинуваат 3,2% од вкупниот број на испитаници. Незадоволни, кои го обвинуваат недостатокот на ресурси како главна причина за нивниот неуспех се 6%, или 15 испитаници.

Веродостојноста на истражувањето се мери со коефициентот Cronbach Alpha. Овој коефициент може да добие вредност од 0 до 1, при што се што е над вредноста од 0,7 се смета за прифатливо и доверливо истражување. Коефициентот Cronbach Alpha на ова истражување е измерен за 38 ставки. Бидејќи коефициентот на веродостојност е 0,871, може да се заклучи дека истражувањето е веродостојно.

Табела 2. Cronbach Alpha коефициент

Cronbach Alpha	Број на изјави
.940	31

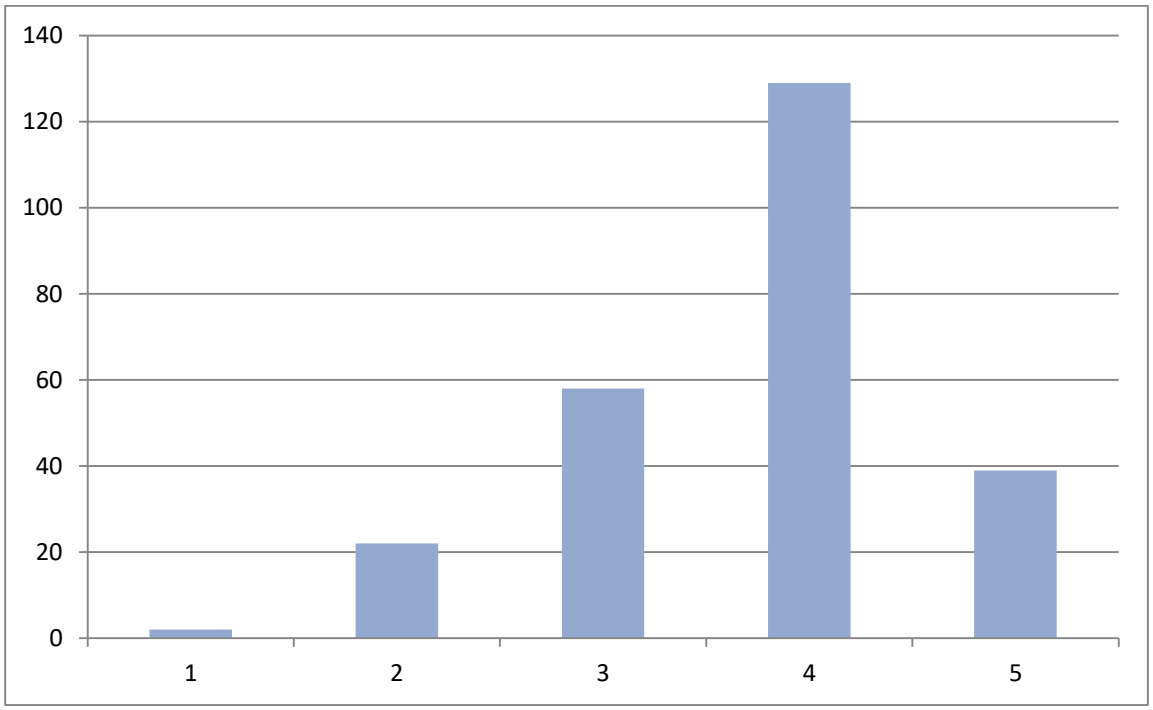
Извор. Сопствено истражување

Во следниот сет прашањата беа со понудени одговори согласно принципот на Ликертовата скала. Испитаниците требаше да го оценат понудениот исказ со оценки од 1 до 5. При оценувањето, 1 е најниска оценка и тоа значи дека испитаникот воопшто не се согласува со понудената изјава, додека 5 е највисока оценка и со неа испитаникот целосно се согласува со изјавата. Целта на овој сет на прашања беше да се испитаат менаџерските вештини и перцепцијата за нив кај менаџерите. Со оглед на тоа што 84,4% од испитаниците работат во средно и високо ниво на менаџмент, ќе биде многу интересно да се набљудуваат добиените резултати.

Првата понудена изјава гласи: „Владеам комуникациските вештини.“ Изјавата беше оценета со 1 од двајца испитаници, што сочинува 0,8% од вкупните испитаници. 22 испитаници (8,8%) дале оценка 2. 58 испитаници (23,2%) дале оценка 3. Најголем дел од испитаниците даваат оценка 4 и тоа 129 испитаници (51,6 %) од вкупно 250 испитаници. 39 испитаници (15,6%) го оцениле тврдењето

со оценка 5. Математичкото очекување или просечната оценка на оваа изјава е 3,72 со стандардна девијација од 0,860. Добиените резултати го сочинуваат графичкиот приказ што следи.

Графикон 7. Владеам комуникациските вештини

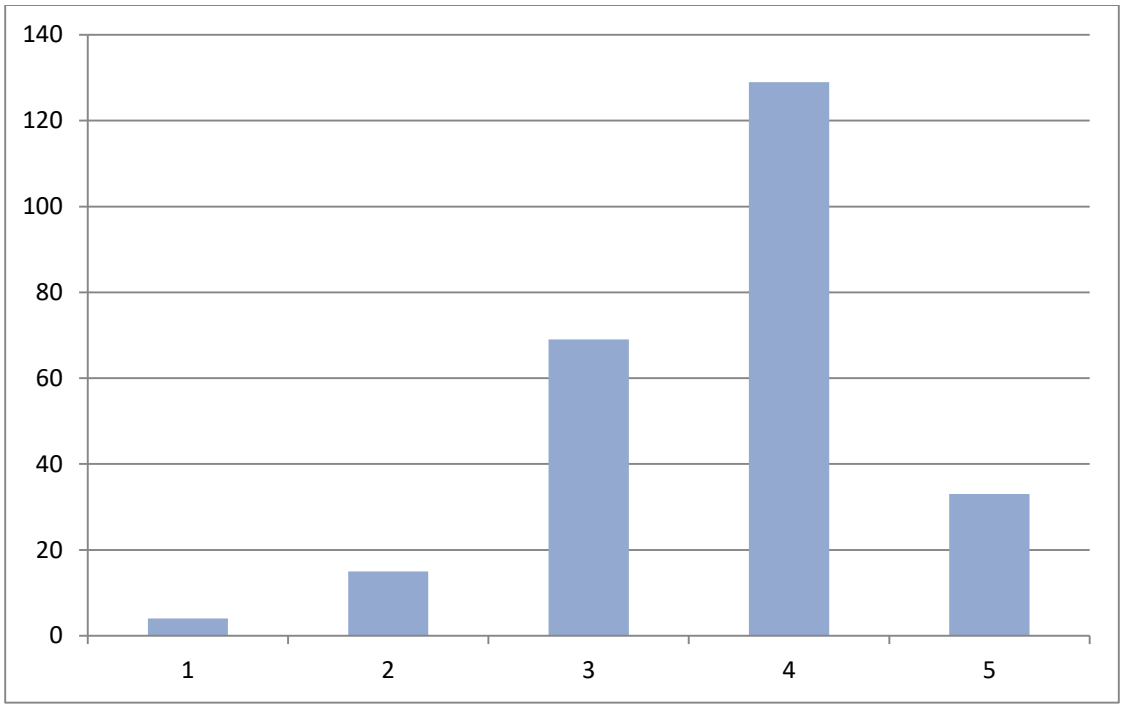


Извор. Сопствено истражување

Осмото прашање беше поставено со изјавата: „Успешно ги решавам конфликтите.“ Само 4 испитаници (1,6%) оваа изјава ја оцениле со оцена 1. 15 испитаници (6%) ја оцениле изјавата со оцена 2. Со оценки 3 и 4 одговориле мнозинството од испитаниците. Оценка 3 избрале 69 испитаници (27,6%), додека 129 испитаници (51,6%) на оваа изјава дале оценка од 4. 33 испитаници (13,2%) дале оценка 5, што значи апсолутна согласност со изјавата.

Математичкото очекување или просечната оцена на оваа изјава е 3,69, со стандардна девијација од 0,835. Од дадената изјава може да се заклучи дека не се работи за претерано висок оценка кога се работи за управување со конфликти.

Графикон 8. Успешно ги решавам конфликтите

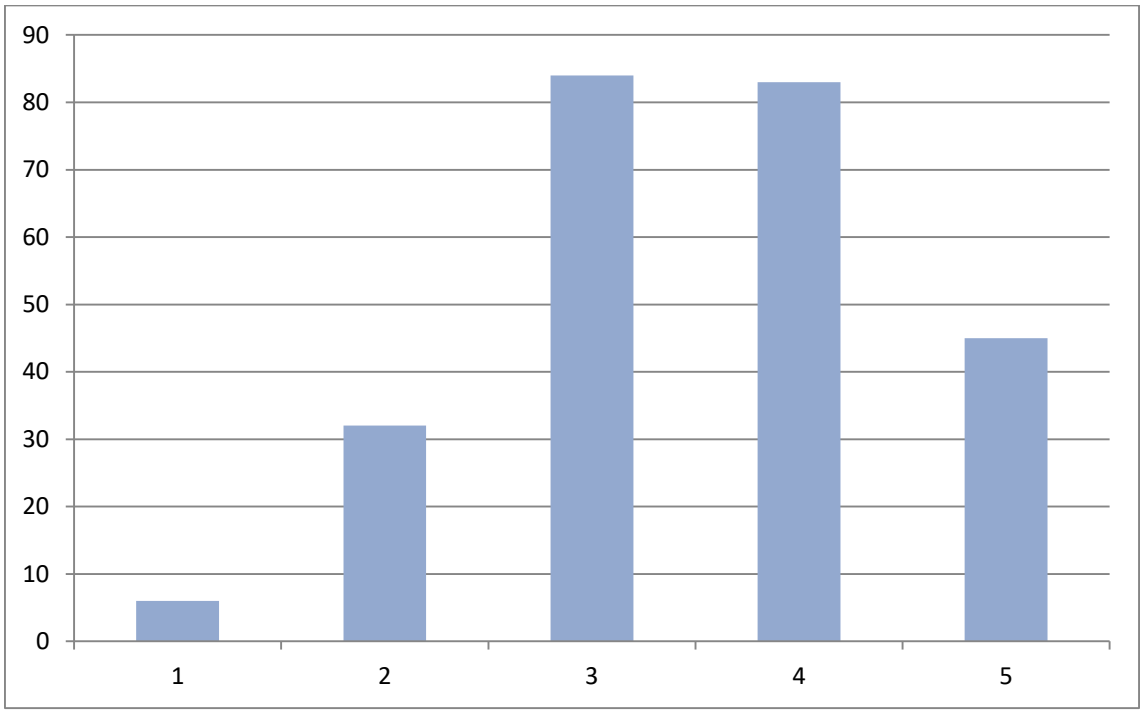


Извор. Сопствено истражување

Прашањето за мотивација е секогаш горливо прашање во организациите и многу активности зависат од мотивацијата на вработените, и поради оваа причина беше вклучено како дел од прашањата на анкетата. Испитаниците требаше да ја оценат изјавата: „Го препознавам моментот кога е неопходно да се мотивираат вработените“.Оценка 1 дале 6 испитаници (2,4%). Оценка 2 дале 32 испитаници (12,8%). После тоа, оценките 3 и 4 повторно ја формираат најголемата група на одговори. 84 испитаници (33,6%) од вкупниот број на испитаници дале оцена 3 на изјавата. 83 испитаници (33,2 %) од вкупниот број на испитаници дале оценка 4. Категоријата 5 има 45 испитаници (18%).

Математичкото очекување или просечната оцена на оваа изјава е 3,52. Стандардната девијација е 1,007.

Графикон 9. Го препознавам моментот кога е неопходно да се мотивираат вработените

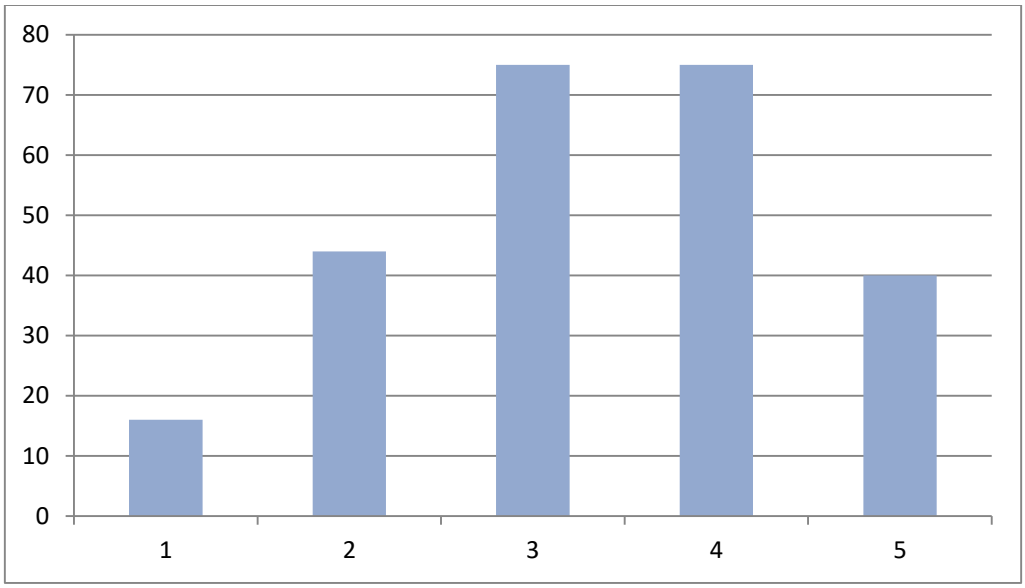


Извор. Сопствено истражување

Вештините за работа со луѓе се следната категорија и се многу важно прашање кое е во фокус на научната и стручната јавност. Десеттото прашање гласи: „Ги владеам вештините за работа со луѓе“ а одговорите се во следните фреквенции: 16 испитаници (6,4 %) од вкупниот број на испитаници ја оцениле изјавата со оценка 1. Потоа, 44 испитаници (17,6%) ја оцениле изјавата со оценка 2. 75 испитаници (30 %) ја оцениле изјавата со оценка 3 и оценка 4. 40 испитаници (16%) ја оцениле изјавата со оценка 5.

Севкупно, математичкото очекување или просечната оценка е 3,32, со малку повисока стандардна девијација од претходните изјави, која во овој случај е 1,130.

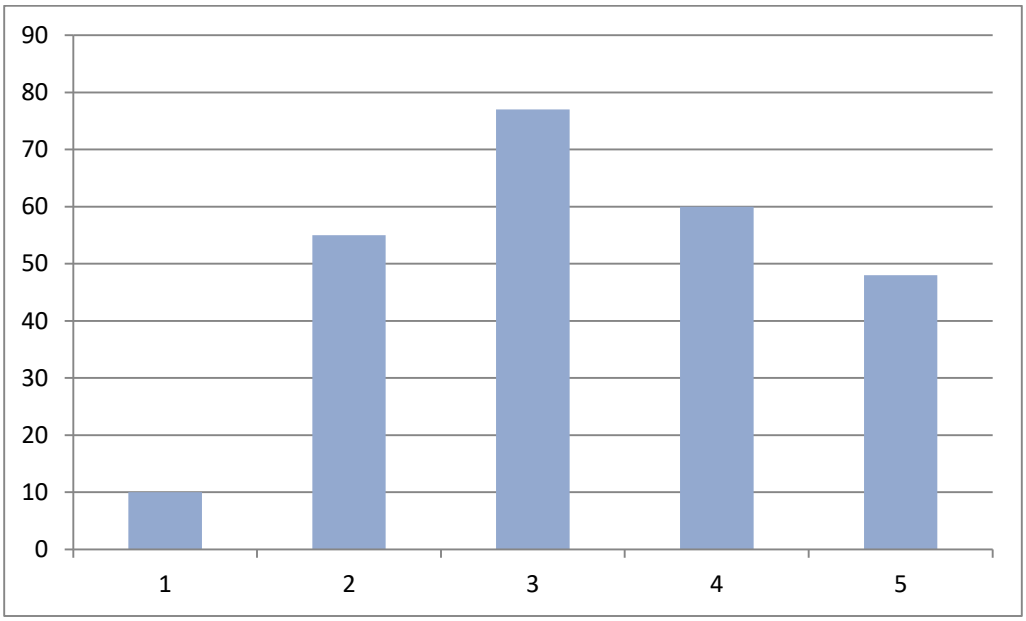
Графикон 10. Ги владеам вештините за работа со луѓе



Извор. Сопствено истражување

Следната изјава се однесува на синдромот на исцрпеност и негова превенција. Испитаниците го оценија исказот број единаесет со следните оценки:

Графикон 11. Запознаен сум како да препознаам и да го спречам синдромот на исцрпеност

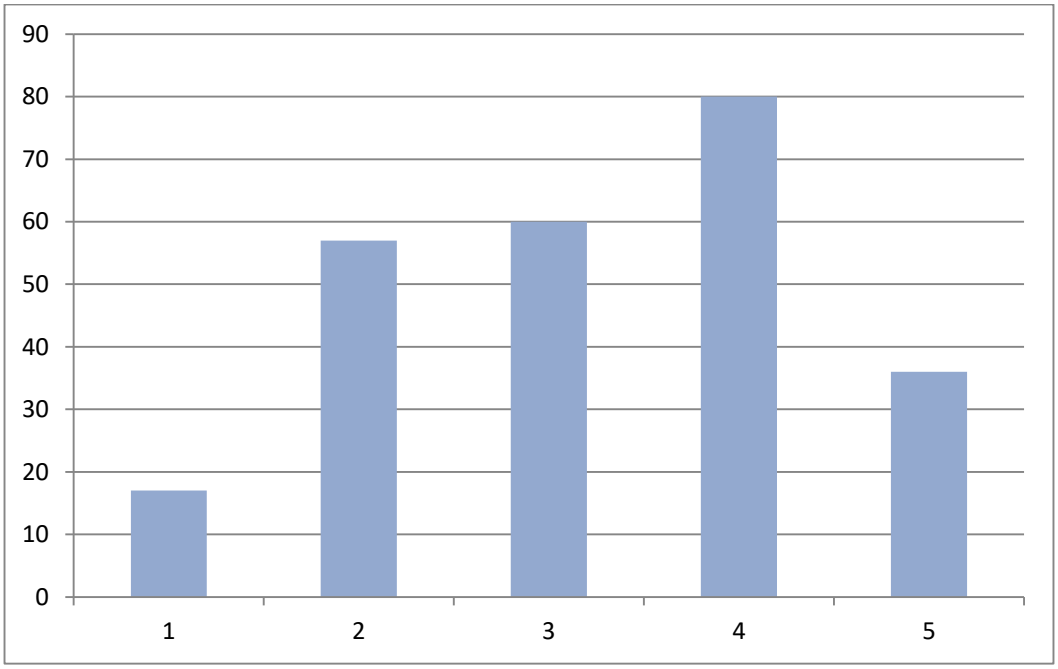


Извор. Сопствено истражување

При оценката на изказот, 10 испитаници (4 %) од вкупниот број на испитаници дале оцена 1 на изјавата. 55 испитаници (22 %) од вкупниот број на испитаници изјавата ја оцениле со 2. Потоа, 77 од испитаници (30,8%) изјавата ја оцениле со оценка 4, додека пак со оцена 4 изјавата ја оцениле 60 испитаници (24%). Со оценка 5 изјавата ја оцениле 48 испитаници (19,2%). Математичкото очекување или просечната оцена е 3,32, со стандардната девијација од 1,135. Како заклучок, испитаниците не знаат премногу за синдромот на исцрпеност, кој е многу чест случај и ни најмалку не е занемарлив, а потребно е добро да се проучи и да се превенира.

Изјавата под прашањето број 12 гласеше: „Препознавам невербални знаци во комуникацијата.“ Исказот е оценет со следните оценки:

Графикон 12. Препознавам невербални знаци во комуникацијата



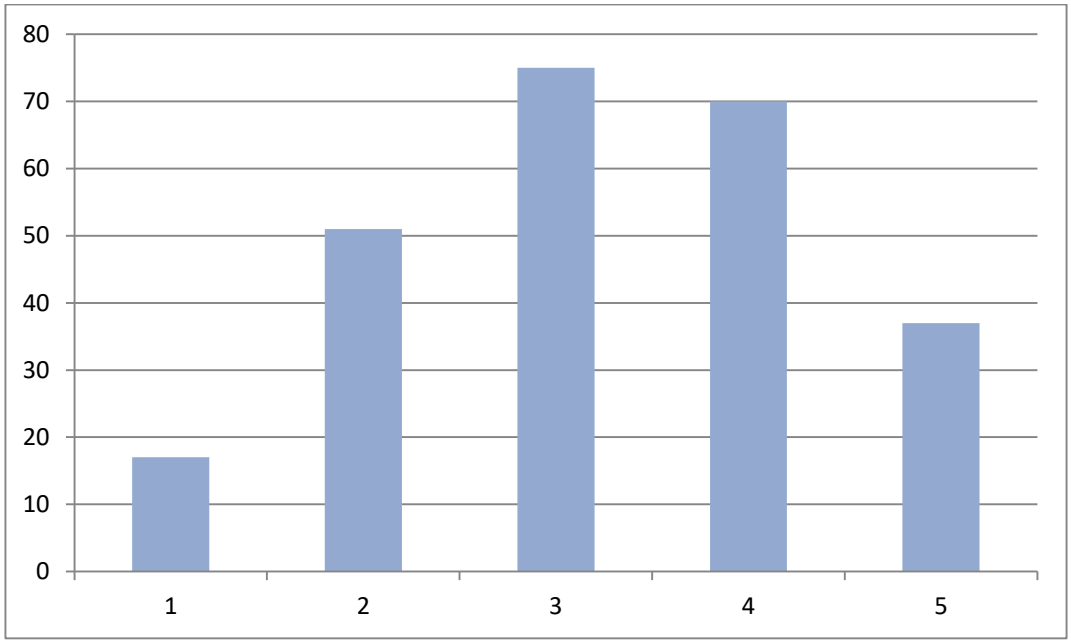
Извор. Сопствено истражување

Со оглед на важноста на невербалната комуникација и нејзиното препознавање во секојдневната комуникација, без разлика дали е бизнис или приватна, очекуваните оценки се исто така пониски од потребното и очекувано ниво. Со оценка 1 изјавата ја оцениле 17 испитаници (6,8%). Дури 57 испитаници (22,8 %) ја оцениле изјавата

со оценка 2, додека 60 испитаници (24 %) дале оценка 3. Најмногу, или 80 испитаници (32 %) изјавата ја оцениле со оценка 4, додека оценка 5 дале 36 испитаници (14,4 %). Математичкото очекување или просечната оцена на изјавата е 3,24 со стандардна девијација од 1,158. Изјавата поврзана со невербална комуникација беше оценето многу ниско од страна на испитаниците, со оглед на присуството на невербална комуникација во деловното опкружување.

Следната изјава е исто така поврзана со невербална комуникација, но во малку поинаква формулација. Изјавата во тринаесеттото прашање гласи: „Свесно ја користам невербалната комуникација како еден од начините на комуникација“. Оценките на дадената изјава се како што следува:

Графикон 13. Свесно ја користам невербалната комуникација како еден од начините на комуникација



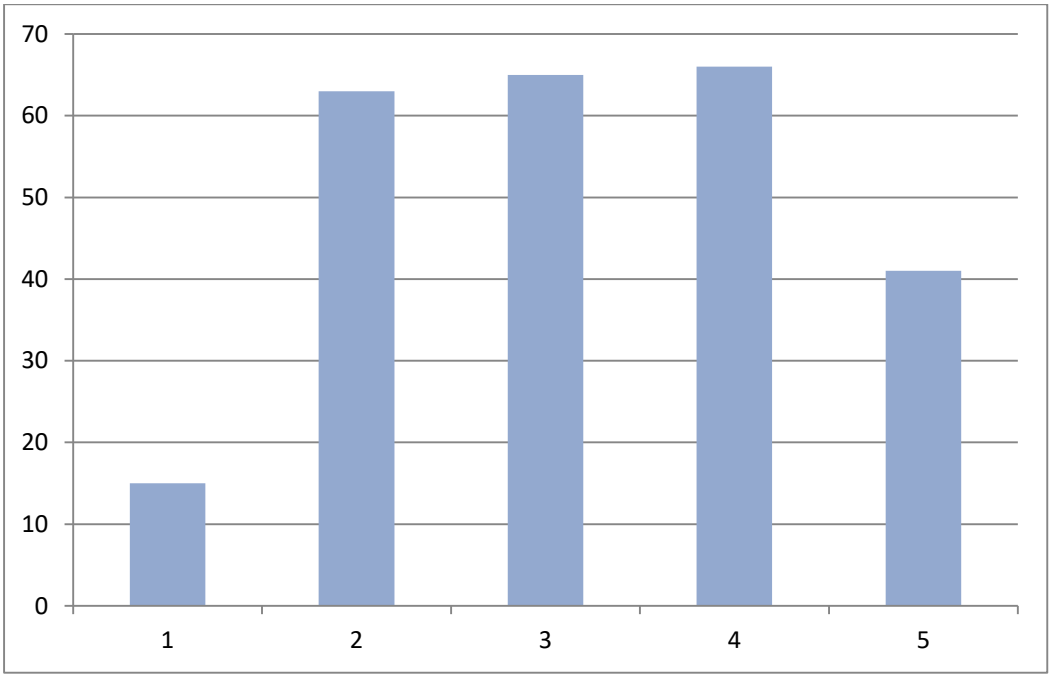
Извор. Сопствено истражување

17 испитаници (6,8%) од вкупниот број испитаници ја оцениле изјавата со 1. 51 испитаник (20,4%) ја оцениле изјавата со 2. Оценката 3 добила најмногу одговори и тоа дури 75 испитаници (30%) ја доделиле оваа оценка. 70 испитаници (28%) изјавата ја оцениле со оценка 4, а 37 испитаници (14,8%) ја оцениле со оцена 5.

Математичкото очекување или просечната оцена е иста како и во претходната изјава и е 3,24, со малку помала стандардна девијација, која е 1,139.

По невербалните комуникациски вештини, фокусот е ставен и на организациските вештини. Тврдењето: „Ги владеам организациски вештини“ испитаниците го оценуваат со следните оценки:

Графикон 14. Ги владеам организациски вештини



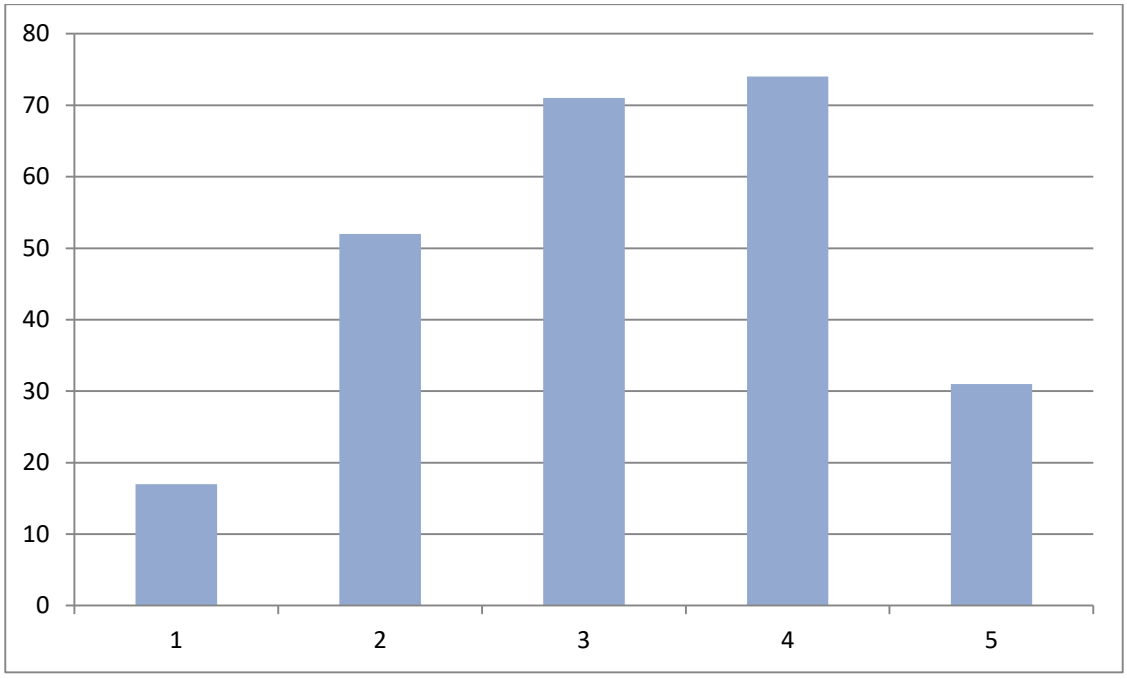
Извор. Сопствено истражување

15 испитаници (6%) ја оцениле изјавата со 1. 63 испитаници (25,2%) ја оцениле изјавата со 2. 65 испитаници (28%) ја оцениле изјавата со 3. Со оценка 4, изјавата ја оцениле 66 испитаници (26,4%). Со оценката 5, како најпосакувана оцена за оваа изјава, ја оцениле 41 испитаник (16,4%) од вкупниот број на испитаници. Негативниот тренд на пад на просечната оценка се гледа и во ова тврдење. Матеамтичкото очекување или просечната оценка е 3,22, со стандардната девијација од 1,170.

Следното прашање беше за инвестирање во сопствените способности, знаења и вештини. Изјава која беше предмет на оценка од испшитаниците гласи: „Континуирано работам на самостојно развивање на сопствените компетенции.“

Целта на оваа изјава беше да се процени колку испитаниците се подготвени да инвестираат во сопственото знаење надвор од дадената формална рамка на организацијата во која работат. Оценките се следни:

Графикон 15. Континуирано работам на самостојно развивање на сопствените компетенции

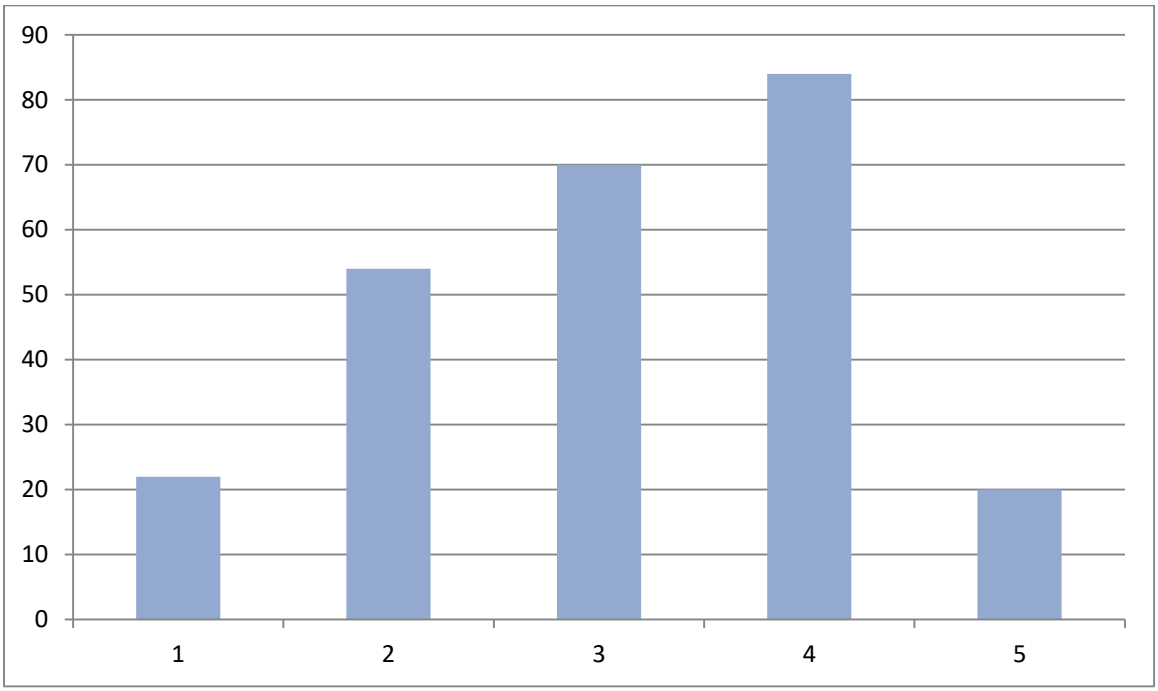


Извор. Сопствено истражување

Со оценка 1 изјавата ја оцениле 17 испитаници (6,8%) од вкупниот број на испитаници. 52 испитаници (20,8 %) изјавата ја оцениле со 2. 71 испитаник (28,4%) дале оцена 3 на изјавата, а дури 74 испитаници (31,6%) од вкупниот број на испитаници дале оценка 4, што е многу позитивен тренд. 31 испитаник (12,4%) од изјавата ја оцениле со оценка од 5. Математичкото очекување или просечната оценка е исто така 3,22 со стандардна девијација од 1,117.

Понатаму, изјавата во прашањето број шеснаесет се однесува на флексибилност. Во животот на менаџерот, многу е важно да се создаде висококвалитетна граница на флексибилност во работата со луѓе за да се обезбеди оптимален однос со колегите, внатрешното или надворешното бизнис опкружување.

Графикон 16. Знам да препознаам и да создадам граници на флексибилност во работата

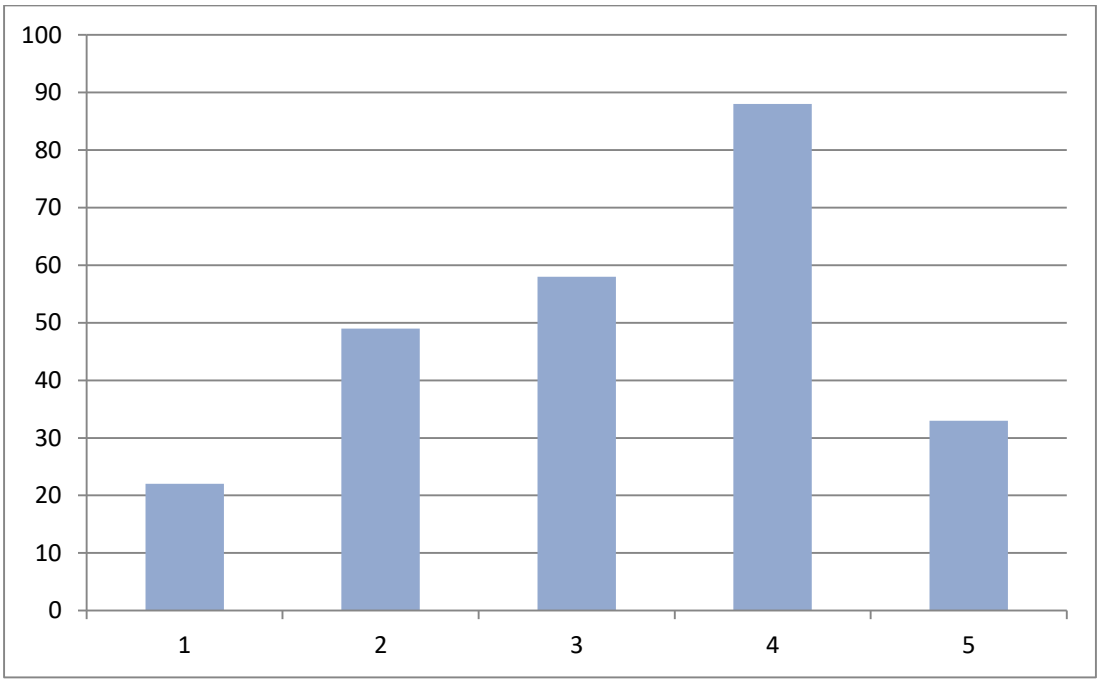


Извор. Сопствено истражување

Графичкиот приказ ја прикажува распределбата на одговорите, односно оценките со кои е оценето даденото тврдење. 22 испитаници (8,8%) изјавата ја оцениле со оценката 1, односно фактот дека не знаат да ги постават границите на флексибилност. 54 испитаници (21,6%) изјавата ја оцениле со оцена 2, а додека 70 испитаници (28%) ја оценија оваа изјава со 3. Најголема фреквенција на одговори, т.е. најмногу испитаници ја оцениле изјавата со оцена 4, и тоа 84 испитаници. 20 испитаници (8%) ја оцениле оваа изјава со оцена 5. Математичкото очекување или просечната оцена на ова изјава е 3,10, што е најлошата просечна оцена досега со стандардна девијација од 1,104.

Седумнаесеттото прашање повторно се однесува на невербална и вербална комуникација, а изјава која беше предмет на оцена гласи: „Ја поддржувам вербалната комуникација со невербална комуникација.“ Графички прикажаните одговори го покажуваат следново:

Графикон 17. Ја поддржувам вербалната комуникација со невербална комуникација

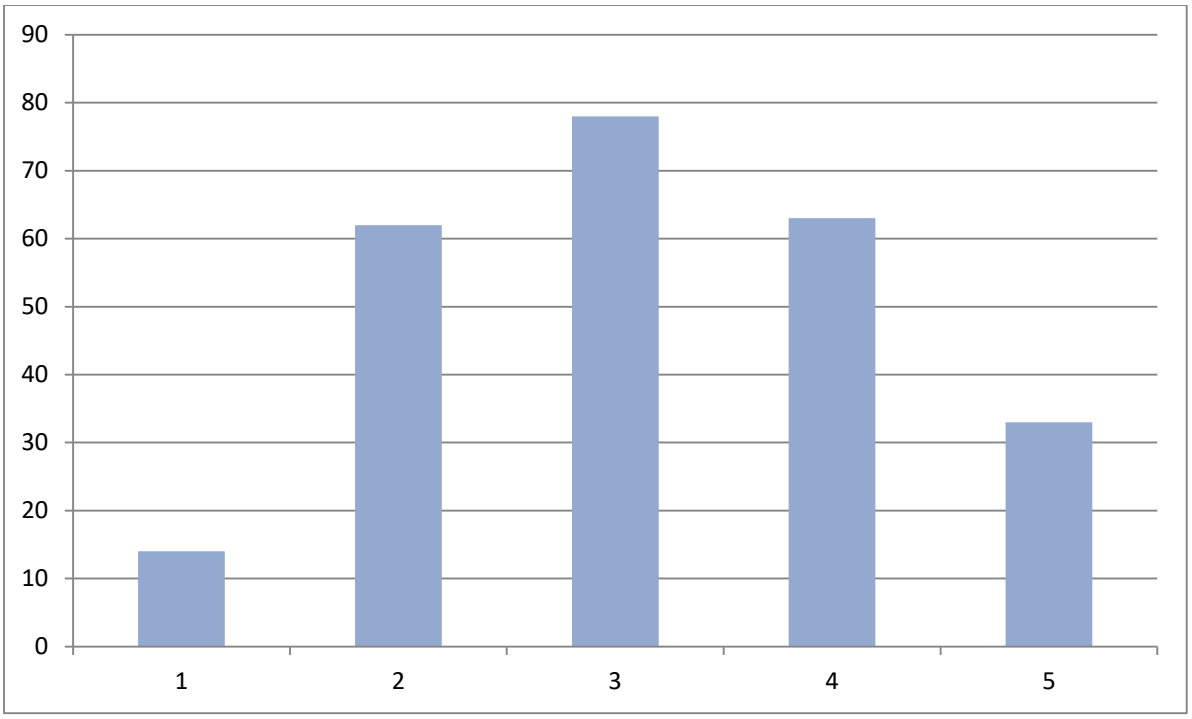


Извор. Сопствено истражување

На оваа изјава 22 испитаници (8,8%) дале оценка 1. Потоа, 49 испитаници (19,6%) ја оцениле изјавата со оцена 2. Нешто повеќе испитаници ја избрале оценка 3, поточно 58 испитаници (23,2%). Најмногу или 88 испитаници (35,2%) ја оцениле изјавата со оценка 4, а 33 испитаници (13,2%) ја оцениле изјавата со оценка 5. Математичкото очекување или просечната оценка е слична на претходното прашање, каде се оценуваше вербалната и невербалната комуникација, што пред се ја покажува концентрацијата на испитаниците и точноста на добиените резултати. Просечната оценка е 3,24 со стандардна девијација од 1,172.

Осумнаесеттото прашање се однесува на управувањето со времето како важен сегмент од работниот ден на секој менаџер. Притоа треба да се напомене дека управувањето со времето може да разработи како посебна тема за која може опширно да се пишува. Резултатите од одговорите на изјавата: „Знам да управувам со времето“ следуваат подолу.

Графикон 18. Знам да управувам со времето

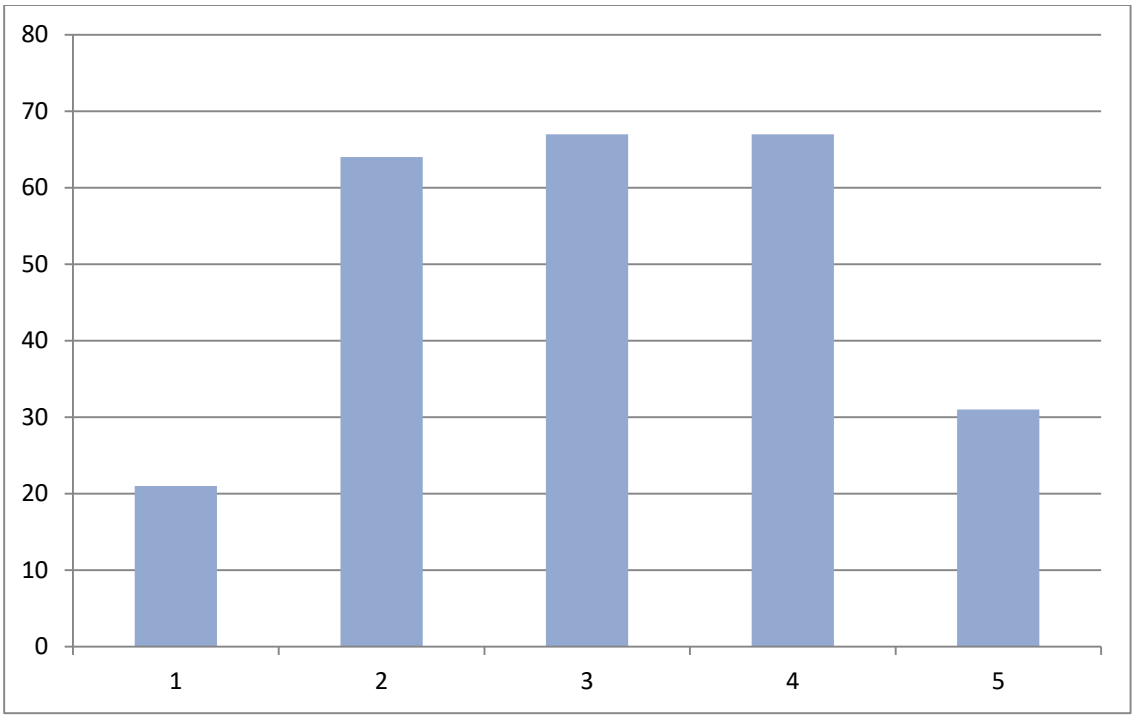


Извор. Сопствено истражување

На оваа изјава, оценка 1 дале 14 испитаници, кои сочинуваат 5,6% од вкупните испитаници. Со оценка 2 изјавата ја оцениле 62 испитаници или 24,8%. Оценка 3 дале 78 испитаници или 31,2% од испитаниците. Со оценка 4 изјавата ја оцениле 63 испитаници или 25,2%. Со највисока оценка 5 изјавата ја оцениле 33 испитаници или 13,2%. Одговорите дадени во оваа изјава го наметнуваат прашањето за квалитетот на менаџерските вештини и препознавањето на потребата за квалитетно управување со времето како сериозен проблем со кој се соочуваат македонските менаџери. Математичкото очекување или просечната оценка за оваа изјава е повторно ниска и таа изнесува 3,16 со стандардна девијација од 1,110.

Следниот важен сегмент од менаџерските вештини во работата со луѓе е ефективно слушање. Па оттука, следната изјава „ Знам да слушам ефективно за да дадам подобар одговор“ е предмет на оценка во деветнаестото прашање. Резултатите од тврдењето се прикажани на графиконот.

Графикон 19. Знам да слушам ефективно за да дадам подобар одговор

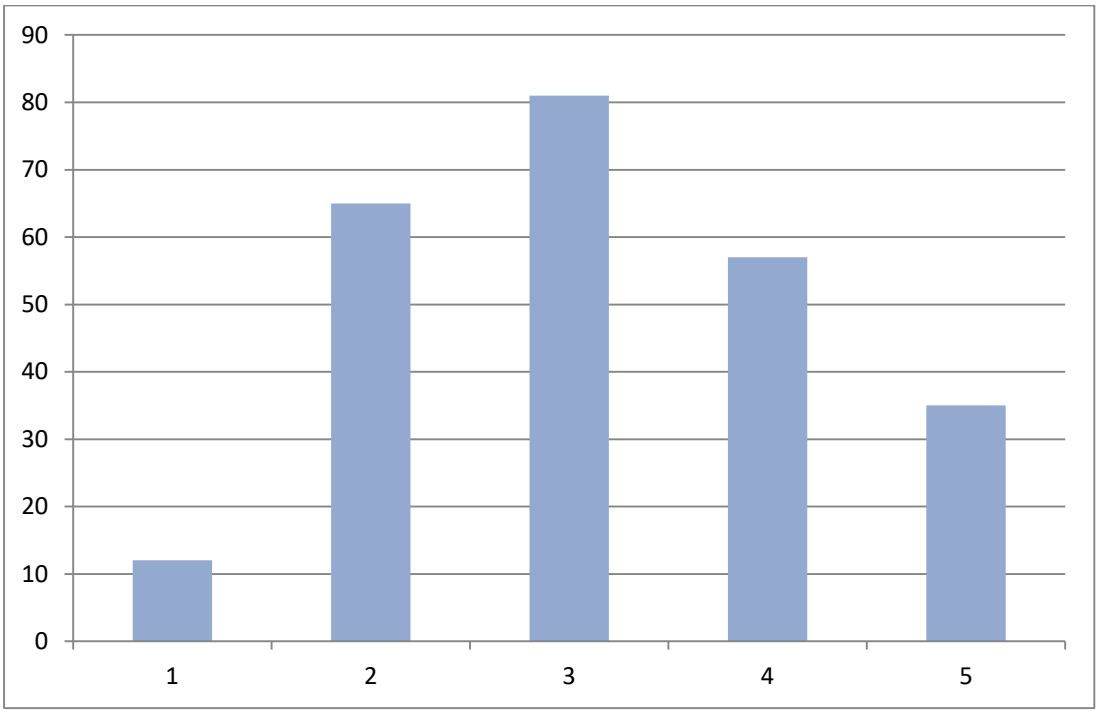


Извор. Сопствено истражување

Дадените одговори покажаат дека 21 испитаник (8,4%) не знаат ефективно да слушаат. Потоа, 64 испитаници (25,6%) ја оцениле изјавата со оценка 2. Со оценка 3 изјавата ја оцениле 67 испитаници или 26,8%. Ист број на испитаници изјавата ја оцениле со оценка 4, или 67 испитаници што се 26,8% од вкупниот број на испитаници. За крај 31 испитаник (12,4%) ја оцениле изјавата со оценка 5. Математичкото очекување или просечната оценка на оваа изјава е ниска 3,09 со стандардна девијација од 1,163, што покажува дека е потребно да се вложи малку повеќе време во ефективно слушање бидејќи може да даде многу позитивни резултати и да создаде нови можности за организацијата доколку менаџерот научи да слуша активно.

Изјавата во дваесеттото прашање се однесува на методот на комуникација што менаџерите го избираат во одредени ситуации. Различни ситуации го поставуваат прашањето за најдобриот начин за комуникација меѓу вработените. Правилната комуникација може да биде многу поучна. Резултатите од оваа изјава може да се најдат подолу.

Графикон 20. Знам да го изберам вистинскиот начин на комуникација во зависност од ситуацијата

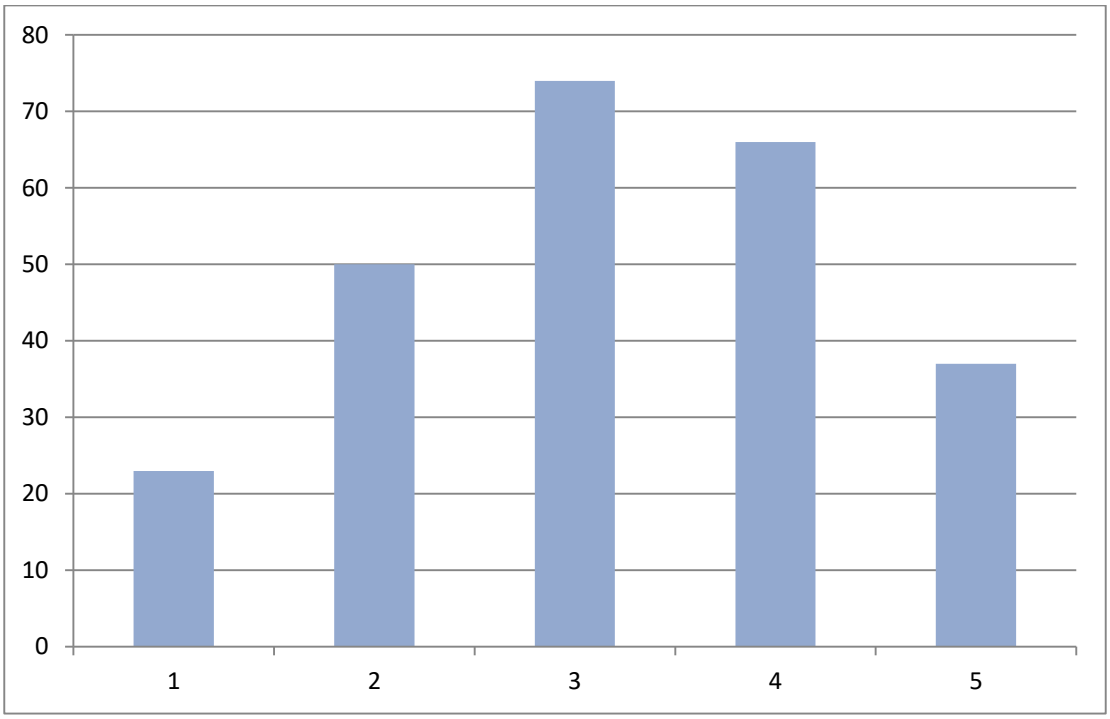


Извор. Сопствено истражување

Оваа изјава 12 испитаници (4,8%) ја оцениле со оценка 1. Потоа, 65 испитаници (26%) ја оцениле изјавата со оценка 2, додека пак 81 испитаник (32,4%) ја оцениле со оценка 3. Потоа, 57 испитаници или 22,8% на оваа изјава имаат дадено оценка 4. Оценка 5, како највисоко понудена оцена дале 35 испитаници или 14%, што значи дека овие менаџери мислат дека знаат да комуницираат на вистински начин.

Следната изјава е поврзана со управувањето со времето, поконкретно сегментот на делегирање на обврски на други вработени. Во изјавата се вели: „Знам кои задачи треба да ги извршувам лично и кои можам да ги делегирам.“ За да може менаџерот да има доволно време за сите свои задачи, често е потребно да делегира одредени работи и задачи на друго вработени. Одговорите на испитаниците на оваа изјава се следни:

Графикон 21. Знам кои задачи треба да ги извршувам лично и кои можам да ги делегирам

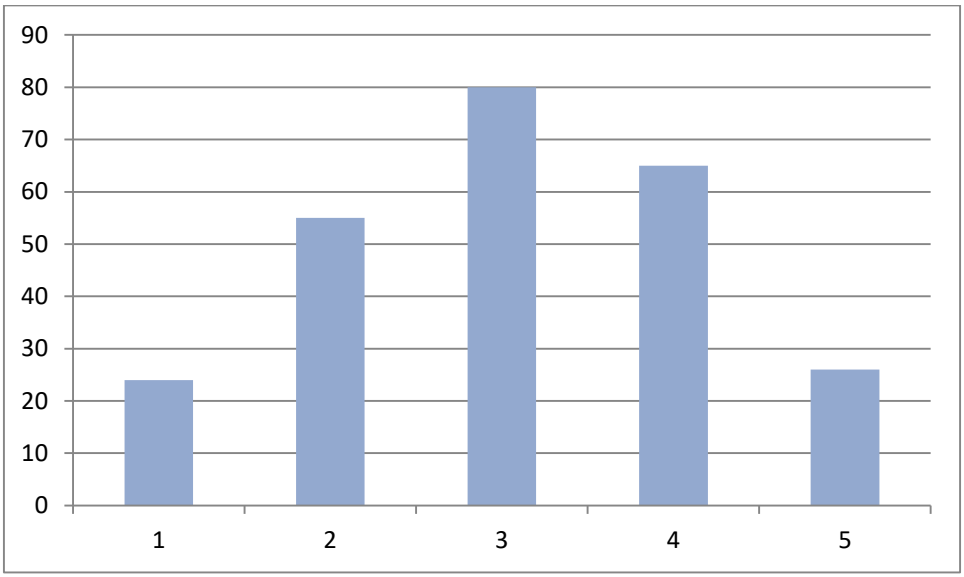


Извор. Сопствено истражување

Оваа изјава 23 испитаници или 9,2% ја оцениле соо ценка еден. Потоа, 50 испитаници или 20% ја оцениле изјавата со оценка 2. 74 испитаници или 29,6% ја оцениле изјавата со оценка 3. Понатаму, 66 испитаници или 26,4% ја оцениле со оценка 4., а 37 испитаници или 14,8% ја оцениле изјавата со оценка 5.

Едукацијата на кадарот во организацијата треба да биде постојана и прилагодена на вработените. Многу е важно да се разбере потребата од едукација и постојано усовршување на знаењата и вештините. Со цел да се истражи тој сегмент, во предметната теза 22 се вели: „Организацијата во која работам вложува напори во едукацијата на вработените, вклучително и мене.“ Резултатите се следни: 24 испитаници или 9,6% ја оцениле изјавата со оценка 1. Оценката 2 дале нешто повеќе или 55 испитаници (22%). 80 испитаници (32%) ја оценуваат изјавата со оценка 3. 65 испитаници (26%) дале оценка 4. Малку повеќе испитаници имаат дадено оценка 5 во споредба со оцена 1, односно 26 или 10,4%. Просечната оцена на оваа изјава е 3,06 со стандардна девијација од 1,132.

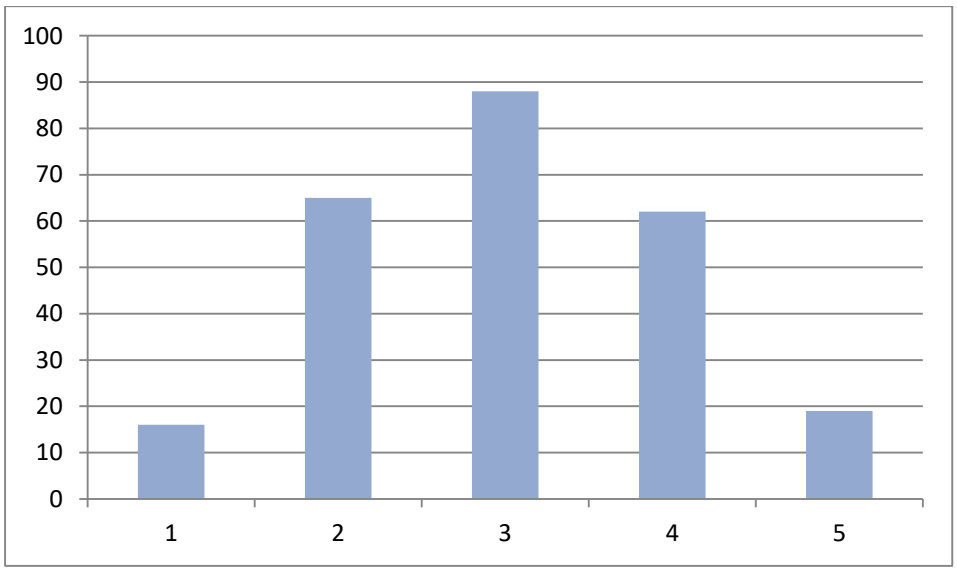
Графикон 22. Организацијата во која работам вложува напори во образованието на вработените, вклучително и мене



Извор. Сопствено истражување

Следната изјава се однесува на едукацијата и вложувањето во сопственото знаење на испитаниците. Тврдењето гласи: „Вложувам време во едуцирање како менаџер“, а резултатите се прикажани на графиконот подолу:

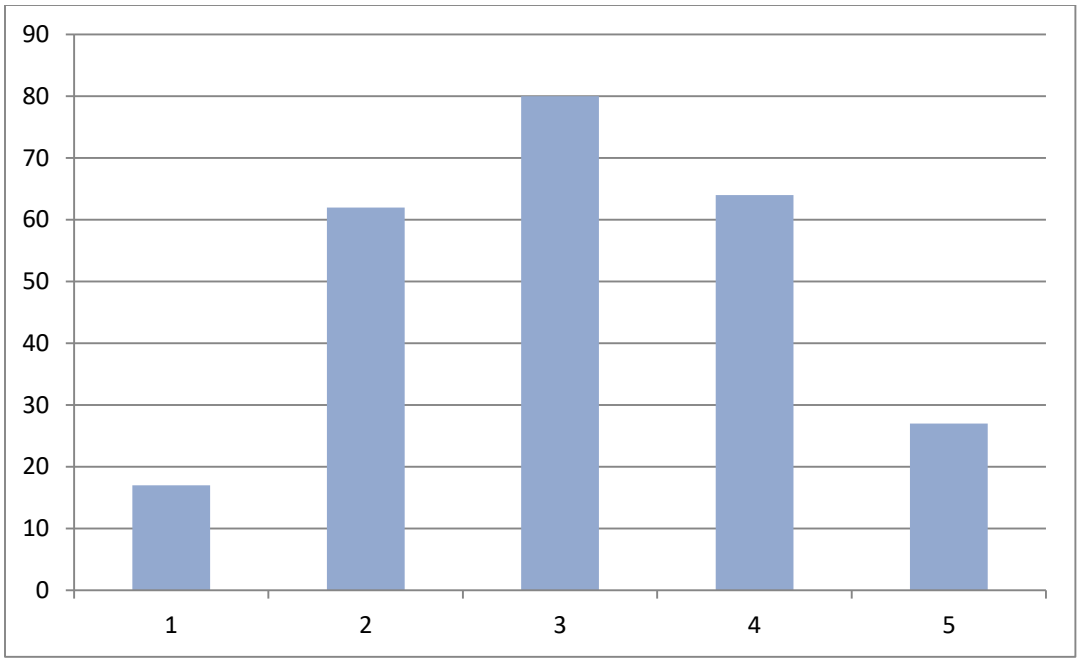
Графикон 23. Вложувам време во едуцирање како менаџер



Извор. Сопствено истражување

На оваа изјава 16 испитаници (6,4%) имаат дадено оценка 1. Потоа, 65 испитаници (26%) ја оцениле изјавата со оценка 2, 88 од нив или 35,2% имаат дадено оценка 3. 62 испитаници (24,8%) ја оцениле изјавата со оценка 4. Само 19 испитаници имаат дадено оценка 5. Математичкото очекување или просечната оцена на оваа изјава е 3,01 со стандардна девијација од 1,035. Менаџерот исто така мора да знае да прави разлика помеѓу тимските и индивидуалните задачи, а токму тоа беше предмет на оценка во следната изјава. Резултатите од одговорот на тврдењето се подолу.

Графикон 24. Разликувам тимски и индивидуални задачи

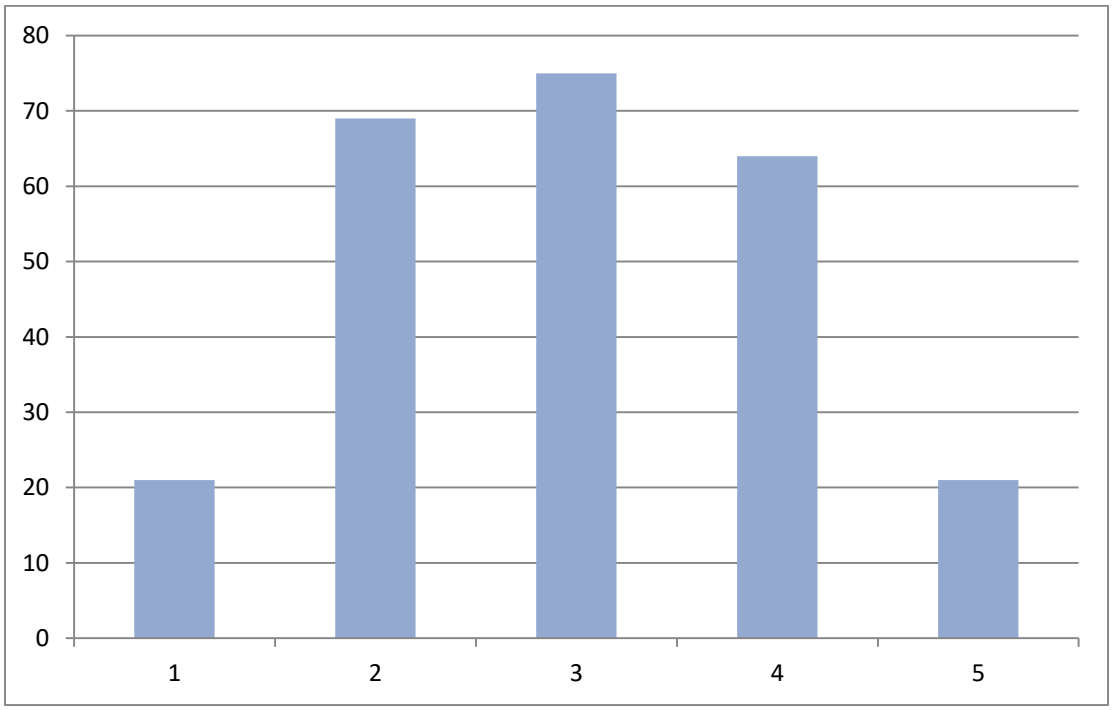


Извор. Сопствено истражување

Со оценка 1 изјавата ја оцениле 17 испитаници или 6,8%. Потоа, 62 испитаници (24,8%) ја оцениле изјавата со оценка 2, додека 80 испитаници (32%) дале оценка 3. 64 испитаници (25,6%) изјавата ја оцениле со оценка 4 и на крајот 27 испитаници (10,8%) изјавата ја оцениле со оцена 5. Математичкото очекување или просечната оцена на изјавата е 3,09 со стандардна девијација од 1,098.

Со следната изјава требаше да се даде оценка за сопственото владеење на менаџерските вештини на испитаниците. Со оглед на фактот дека себеси е најтешко да се оцениш, такви се и дадените одговори, или:

Графикон 25. Оценка на сопственото владеење на менаџерските вештини

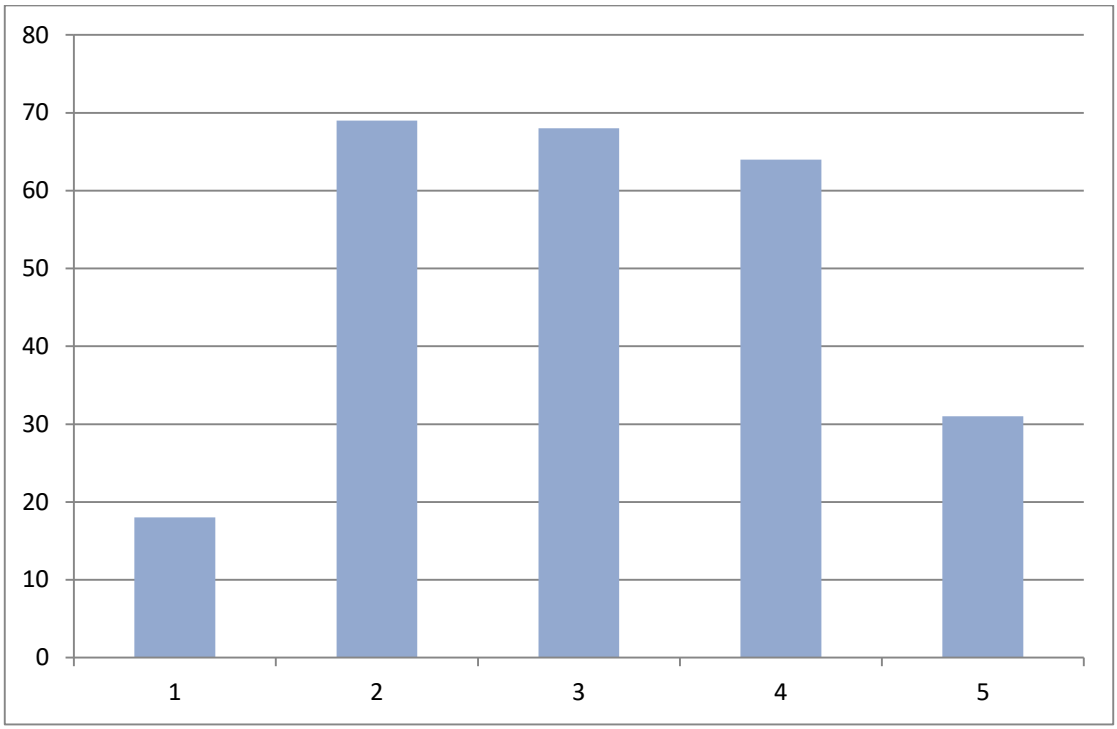


Извор. Сопствено истражување

Само 21 испитаник (8,4%) ја оцениле изјавата со оценка 5. 64 испитаници (25,6%) ја оцениле со оценка 4, додека пак 75 испитаници (30%) од вкупниот број на испитаници дале оценка 3. Оценка 2 и оценка 1 дале 90 испитаници (36%), од кои 21 испитаник (8,4%) дале оценка 1, а 69 испитаници (27,6%) дале оценка 2. Математичкото очекување или просечниот резултат на одговорот е под 3 и изнесува 2,98 со стандардна девијација од 1,099.

Прашањето број 26 се однесува на изјавата: „Вештините за работа со луѓе се основата на успешната работа на менаџерот“ и изјавата се заклучува со следниов резултат изведен од графичкиот приказ што следи.

Графикон 26. Вештините за работа со луѓе се основата на успешната работа на менаџерот

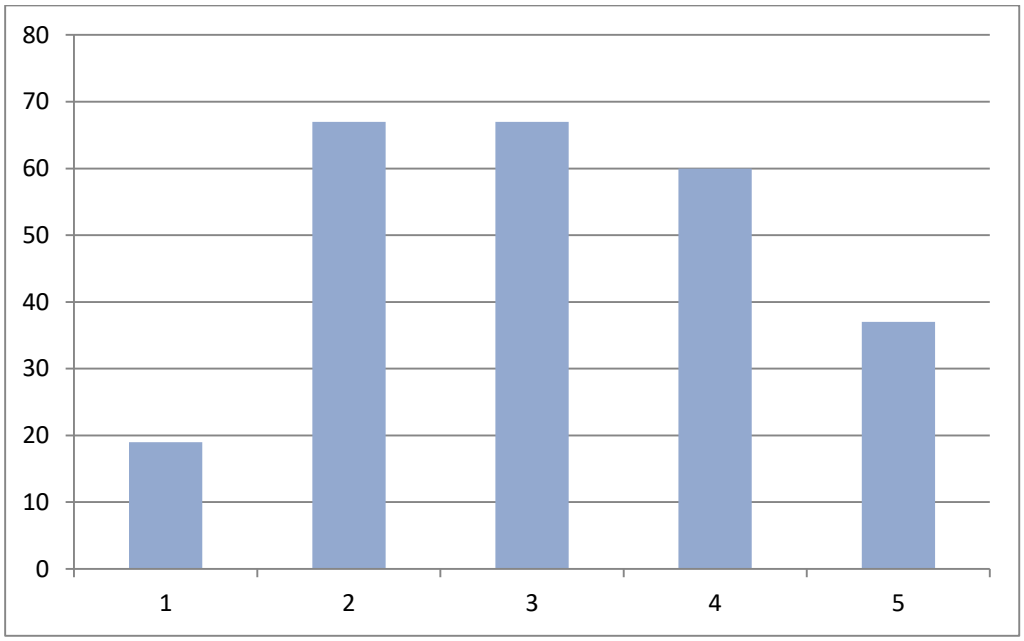


Извор. Сопствено истражување

Од вкупниот број испитаници 18 или 7,2% ја оцениле изјавата со оценка 1. Потоа, 69 испитаници (27,6 %) изјавата ја оцениле со оценка 2. Со оценка 3 изјавата ја оцениле 68 испитаници или 27,2% 64 испитаници (25,6%) ја оцениле изјавата со оценка 4, додека пак 31 испитаник (12,4 %) дале оценка 5. Математичкото очекување или просечната оцена на изјавата е 3,08 со стандардна девијација од 1,146.

Следното прашање се однесува на меѓузависноста на менаџерите со другите вработени во организацијата. Прашањето е дефинирано со следната изјава: „Менаџерот не може да биде успешен во својата работа без да соработува со другите вработени во организацијата.“ Резултатите од испитаниците може да се најдат на графиконот подолу.

Графикон 27. Менаџерот не може да биде успешен во својата работа без да соработува со другите вработени во организацијата



Извор. Сопствено истражување

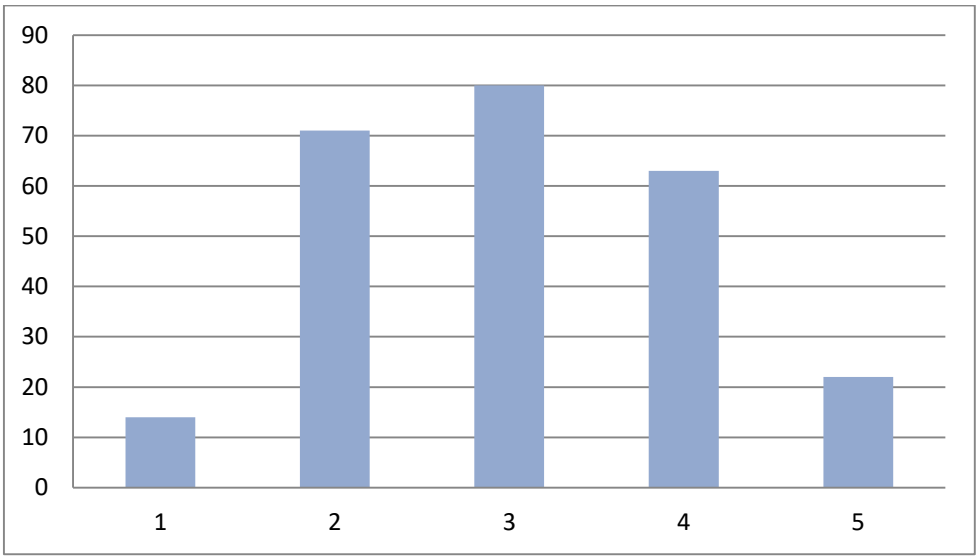
19 испитаници или 7,6% ја оцениле изјавата со оценка 1. 67 испитаници или 26,8% со оцена 2 и 3. 60 испитаници (24%) дале оценка 4, а 37 испитаници (14,8%) ја оцениле изјавата со 5. Просечната оцена на изјавата е 3,12 со стандардна девијација од 1,182.

Изјавата дадена од прашањето 28 повторно се однесува на образованието на испитаникот и е формулирана на следниов начин: „Праксата е сосема доволна за да стекнам нови знаења и вештини.“

На оваа изјава оцена 1 ја дале 14 испитаници или 5,6% од вкупниот број на испитаници, додека оценка 2 дале 71 испитаник или 28,4 %. Понатаму, 80 испитаници или 32% изјавата ја оценили со оценка 3. Нешто помалку испитаници дале оценка 4 или 63 испитаници или 25,2%.За крај, 22 испитаници (8,8%) дале оценка 5. Математичкото очекување или просечната оцена на изјавата е 3,03 со стандардна девијација од 1,056.

Резултатите се графички прикажани подолу.

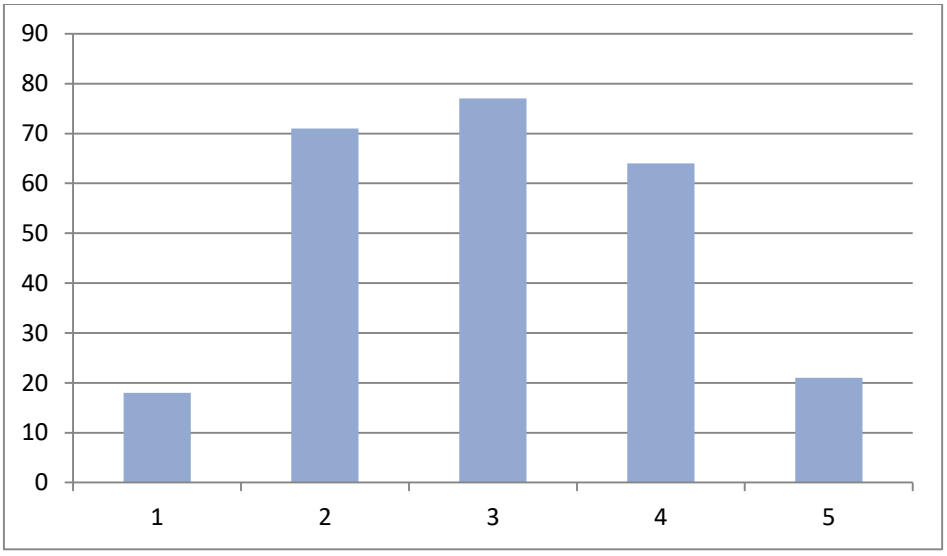
Графикон 28. Праксата е сосема доволна за да стекнам нови знаења и вештини



Извор. Сопствено истражување

Следната изјава во овој сет се однесуваше на односот помеѓу функцијата на работното место и личното задоволство. Резултатите добиени од испитаниците графички изгледаат вака:

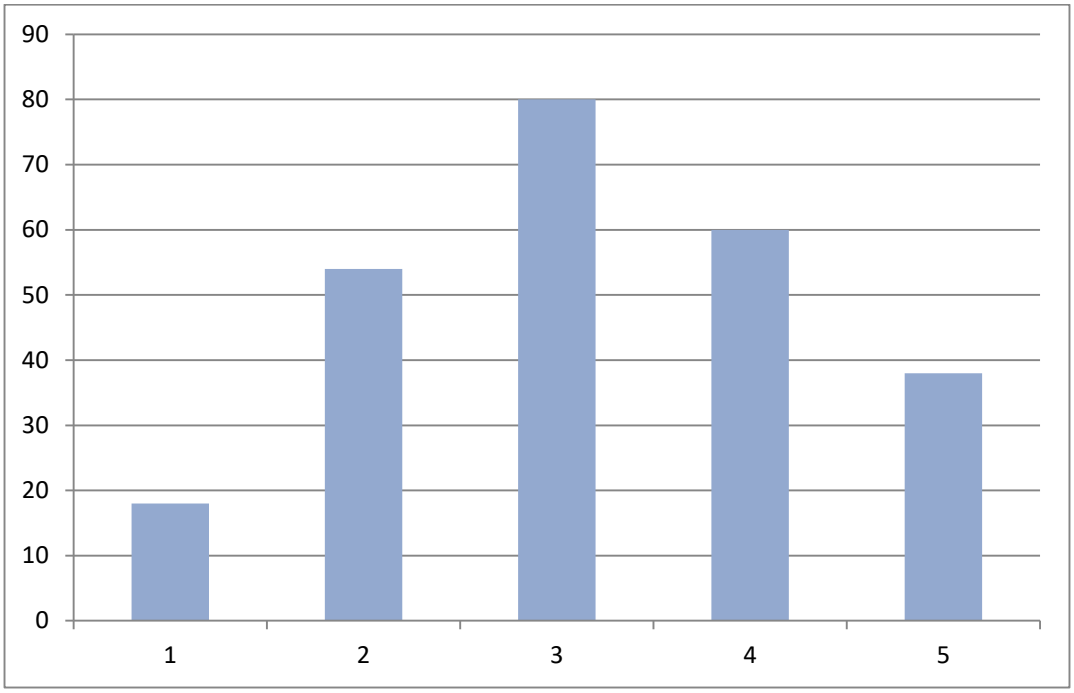
Графикон 29. Битна ми е функцијата на тековното работно место



Извор. Сопствено истражување

18 испитаници (7,2%) далет оцена 1 на изјавата. 71 испитаник (28,4%) од вкупниот број на испитаници дале оцена 2. 77 испитаници (30,8%) дале оцена 3, додека 64 испитаници (25,2%) дале оцена 4 на изјавата. Оцена 5 дале 21 испитаник (8,4%). Изјавата во триесеттото прашање се однесува на познавањето на вештините за работа со луѓе и нивната поврзаност со квалитетот на извршување на функцијата менаџер. Резултатите подредени во графикон изгледаат вака:

Графикон 30. Невозможно е успешно да се изврши функцијата менаџер без познавање на вештините за работа со луѓе

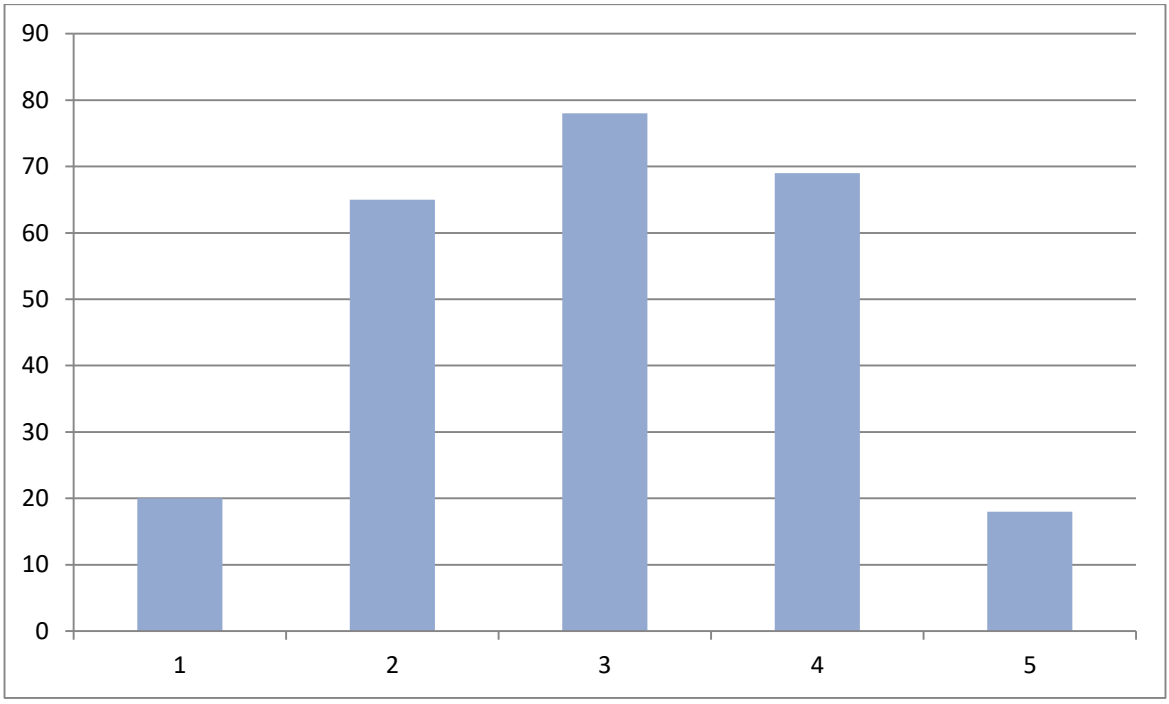


Извор. Сопствено истражување

На оваа изјава 18 испитаници или 7,2% дале оценка 1. 54 испитаници (21,6%) ја оцениле изјавата со оцена 2. 80 испитаници или 32% од вкупниот број на испитаници ја оцениле изјавата со оцена 3. 60 испитаници (24%) дале оценка 4, додека пак 38 испитаници (15,2 %) ја оцениле изјавата со оцена 5. Математичкото очекување или просечната оценка е 3,18 со стандардна девијација од 1,150.

Следната изјава се однесува на начинот на кој се третираат вработените и гласи: „Секогаш е важно да се извлече максимумот од вработените, без оглед на тоа како тие се чувствуваат.“ Резултатите се прикажани графички.

Графикон 31. Секогаш е важно да се извлече максимумот од вработените, без оглед на тоа како тие се чувствуваат

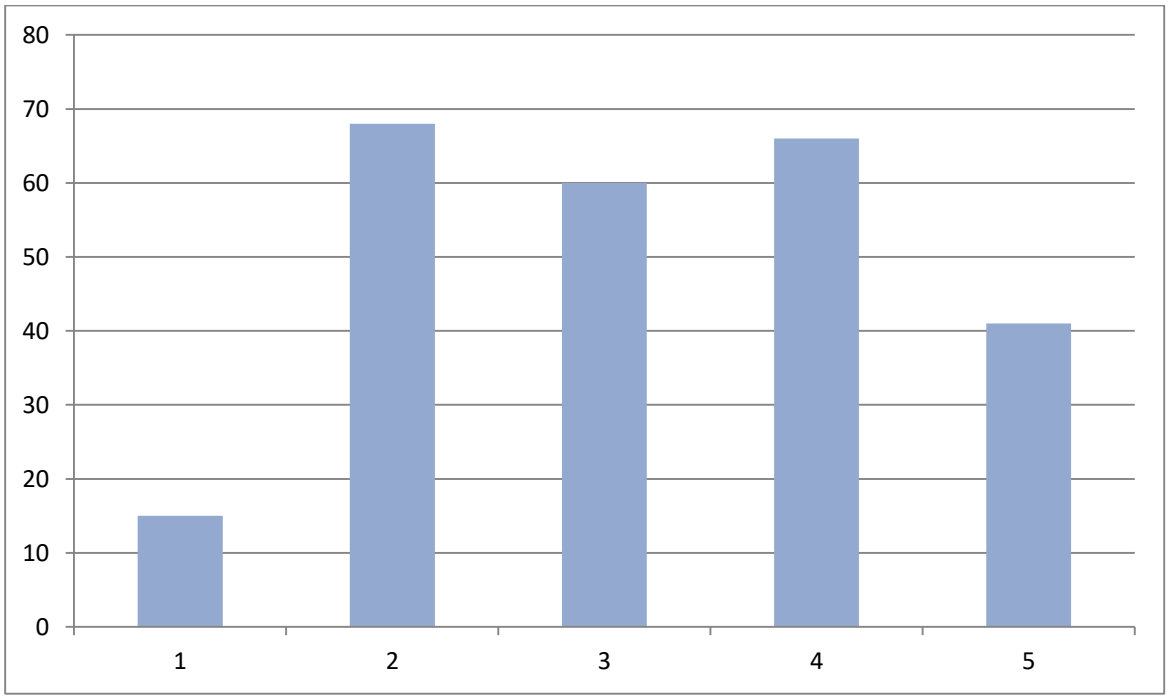


Извор. Сопствено истражување

При одговорите 20 испитаници го оценуваат исказот со оценка 1 или воопшто не се согласуваат со тврдењето (8%). Потоа, 65 испитаници (26%) ја оцениле изјавата со оценка 2. 78 испитаници (31,2 %) од вкупниот број на испитаници ја оцениле изјавата како 3. 69 испитаници (27,6 %) од вкупниот број на испитаници го оцениле исказот со 4, додека 18 испитаници (7,2 %) од вкупниот број на испитаници го оцениле исказот со 5. Просечната оцена на изјавата е 3,0 со стандардна девијација од 1,072.

Следната изјава се однесува на организациски вештини и гласи: „Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени организациски вештини.“ Резултатите може да се прочитаат на графиконот подолу.

Графикон 32. Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени организациски вештини

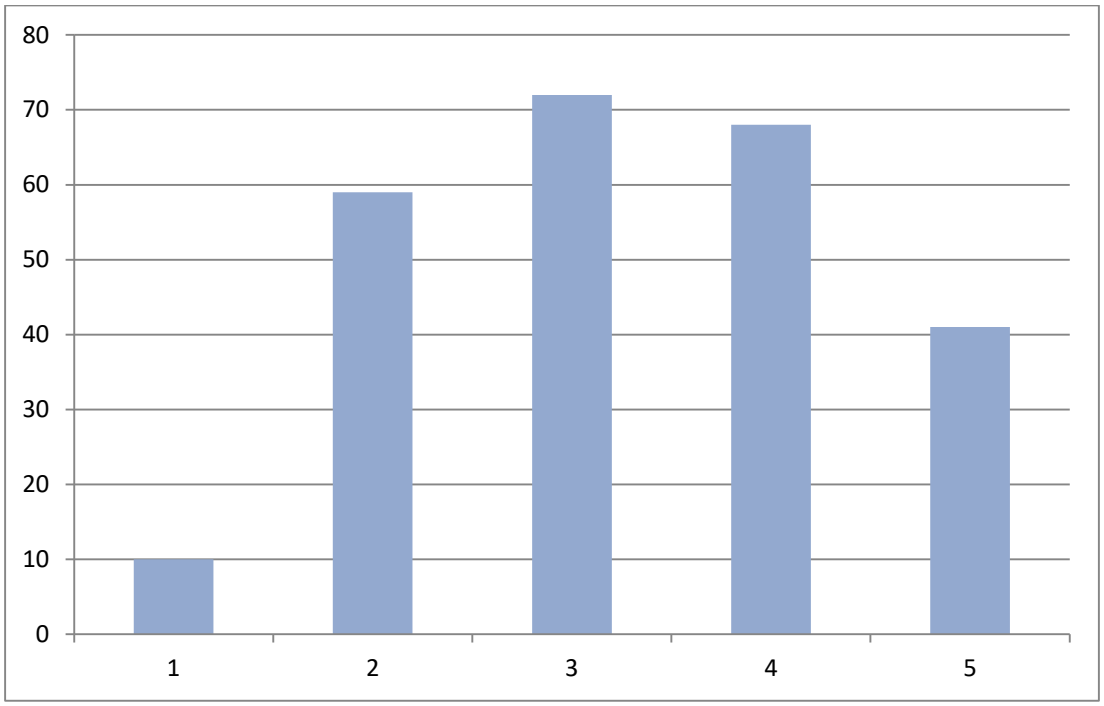


Извор. Сопствено истражување

Оценка 1 на оваа изјава дале 15 испитаници или 6%. Потоа оценка 2 дале 68 испитаници или 27,2%. 60 испитаници (24 %) од вкупниот број на испитаници ја оцениле изјавата со оценка 3, а 66 испитаници (26,4%) од вкупниот број на испитаници ја оцениле изјавата со оценка 4. За крај 41 испитаник (16,4%) дале оценка 5. Математичкото очекување или просечната оцена на изјавата е малку повисока од претходните неколку прашања и изнесува 3,20 со стандардна девијација од 1,182.

Многу поврзана и блиска вештина со организацијата е вештината на планирање, притоа изјавата е дадена во истата форма, но таа се однесува на вештината на планирање. Резултатите од добиените одговори на оваа изјава се прикажани во следниот графикон.

Графикон 33. Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени вештини за планирање

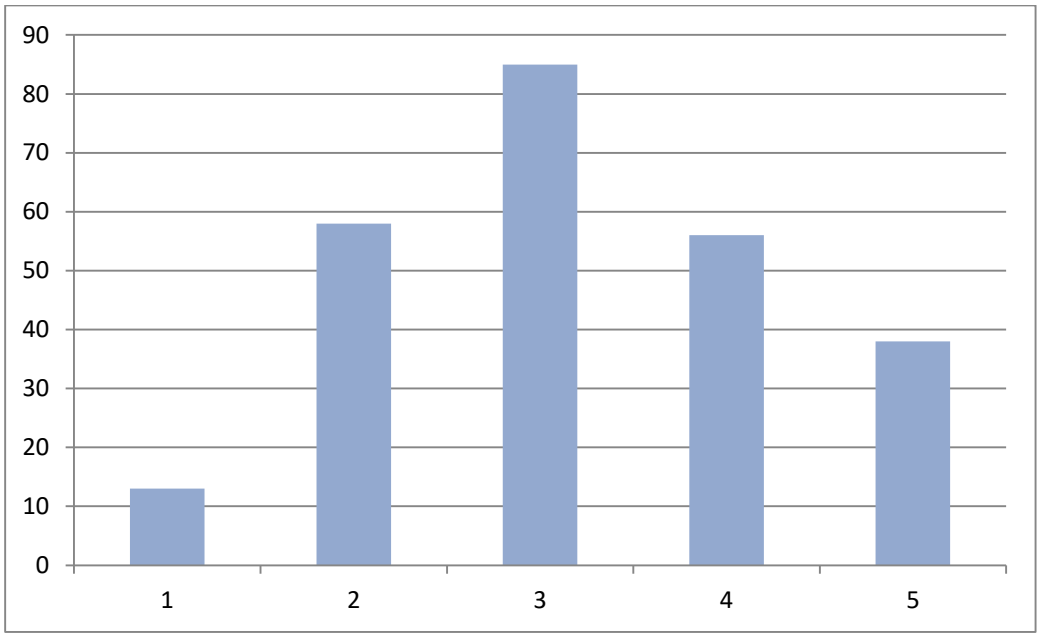


Извор. Сопствено истражување

Оценка 1 на ова прашање дале 10 испитаници или 4% од вкупниот број на испитаници. Потоа, 59 испитаници или 23,6% изјавата ја оцениле со оценка 2. Со оценка 3 изјавата ја оцениле 72 испитаници или 28,8%. 68 испитаници или 27,2% од вкупниот број на испитаници ја оцениле изјавара со оценка 4, додека пак 41 испитаник или 16,4% ја оцениле со оценка 5. Математичкото очекување или просечната оцена на оваа изјава е 3,28 со стандардна девијација од 1,117.

Прашањето за мотивацијата е исто така еден од аспектите на кои треба да се обрне внимание кога се зборува за соработка со вработените и успешно лидерство. Прашањето беше поставено со изјавата: „Верувам дека квалитетниот менаџер секогаш наоѓа начин да го мотивира својот тим.“ Резултатите од оценките на дадената теза се подолу.

Графикон 34. Верувам дека квалитетниот менаџер секогаш наоѓа начин да го мотивира својот тим



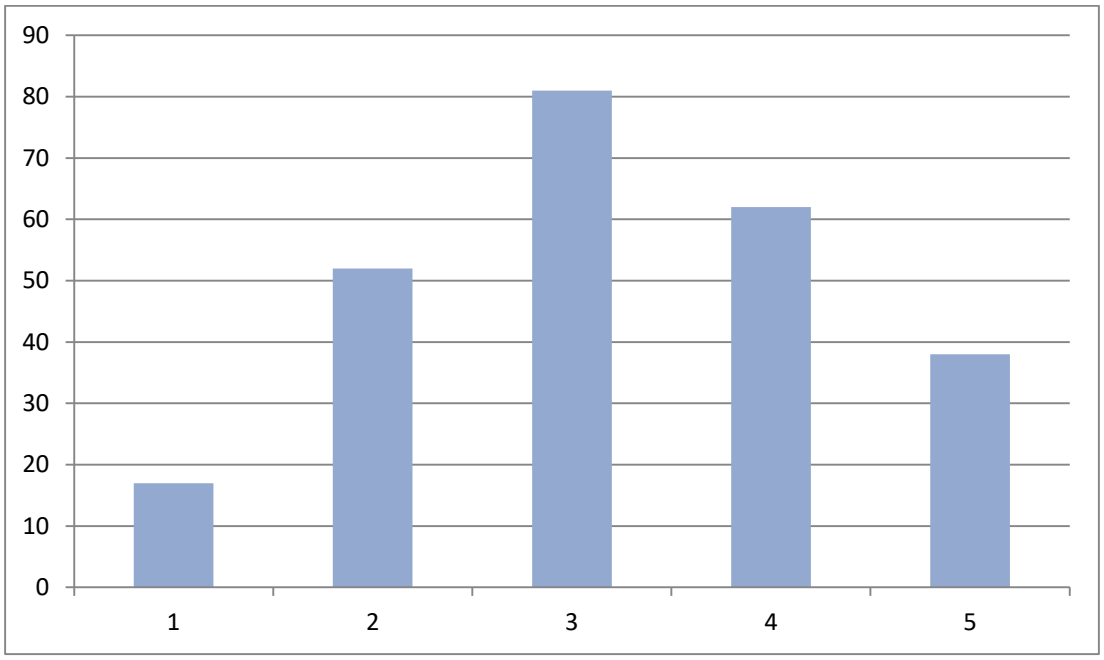
Извор. Сопствено истражување

13 испитаници или 5,2% изјавата ја оцениле со оценка 1. Потоа, 58 испитаници или 23,2% изјавата ја оцениле изјавата со оцена 2, додека пак 85 испитаници или 34% ја оцениле со оцена 3. Оцена 4 дале 56 испитаници или 22,4%, 38 испитаници или 15,2% ја оцениле со оценка 5. Математичкото очекување или просечната оцена на изјавата е 3,19 со стандардна девијација од 1,114.

Прашањето број 35 содржи теза поврзана со емоционалната интелигенција. Притоа испитаниците требаше да дадат оценка на изјавата „Верувам дека емоционалната интелигенција е од суштинско значење за менаџерот“. Од добиените одговори 17 испитаници (6,8%) дале оценка 1. 52 испитаници (20,8%) ја оцениле изјавата со оценка 2, додека пак 81 испитаник (32,4 %) од вкупниот број на испитаници ја оцениле изјавата со оценка 3. Потоа, 62 испитаници (24,8 %) дале оценка 4, а 38 испитаници (15,2 %) дале оценка 5. Просечната оценка на изјавата е 3,21, што е малку повисоко од претходните просечни оценки со стандардна девијација од 1,139. Следната изјава има за цел да ја провери свеста за важноста на менаџерите да имаат усвоени менаџерски вештини.

Резултатите графички се прикажани на следниот графикон.

Графикон 35. Верувам дека емоционалната интелигенција е од суштинско значење за менаџерот

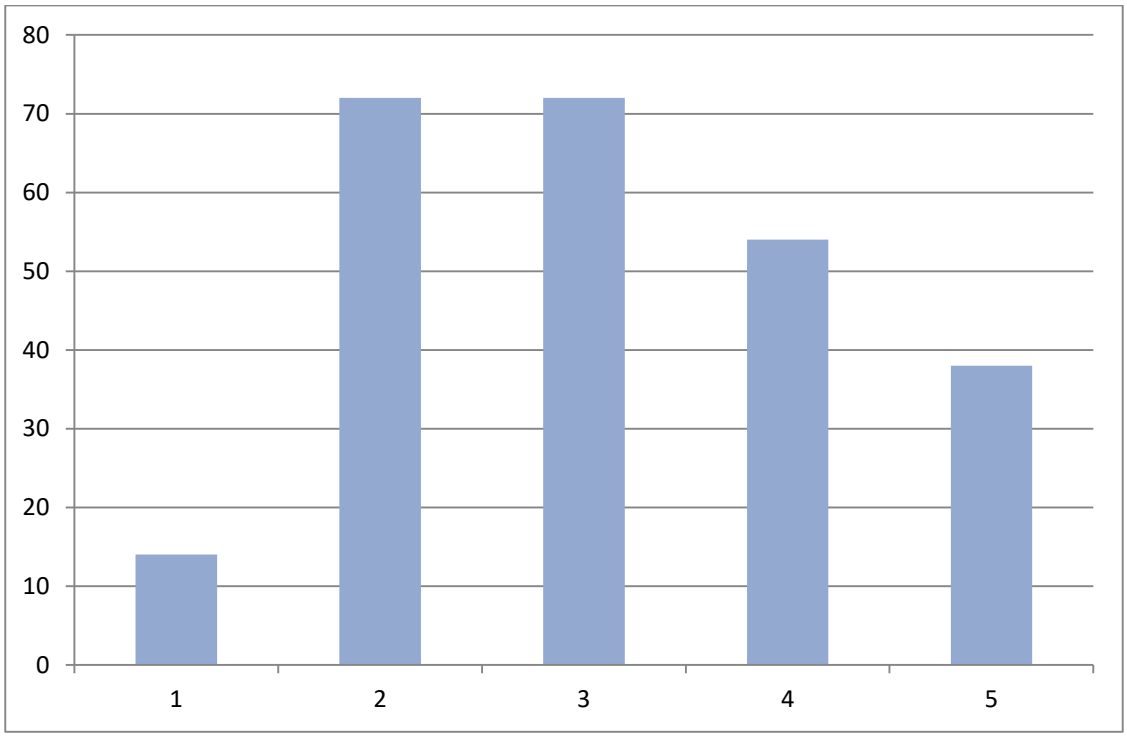


Извор. Сопствено истражување

Резултатите од прашањето поставено од изјавата: „Верувам дека успешната работа на менаџерот во голема мера зависи од стекнувањето на вештини за работа со луѓе“ се следните: 14 испитаници (5,6%) од вкупниот број на испитаници ја оцениле изјавата со 1. 72 испитаници или 57,6% ја оцениле изјавата со оценка 2 и со оценка 3. Потоа, 54 испитаници или 21,6% од вкупниот број на испитаници ја оцениле изјавата со оцена 4. На крај 38 испитаници или 15,2% од вкупниот број на испитаници ја оцениле изјавата со оцена 5. Математичкото очекување или просечната оценка е 3,12 со стандардна девијација од 1,152.

Резултатите графички се прикажани на следниот графикон:

Графикон 36. Верувам дека успешната работа на менаџерот во голема мера зависи од стекнувањето на вештини за работа со луѓе



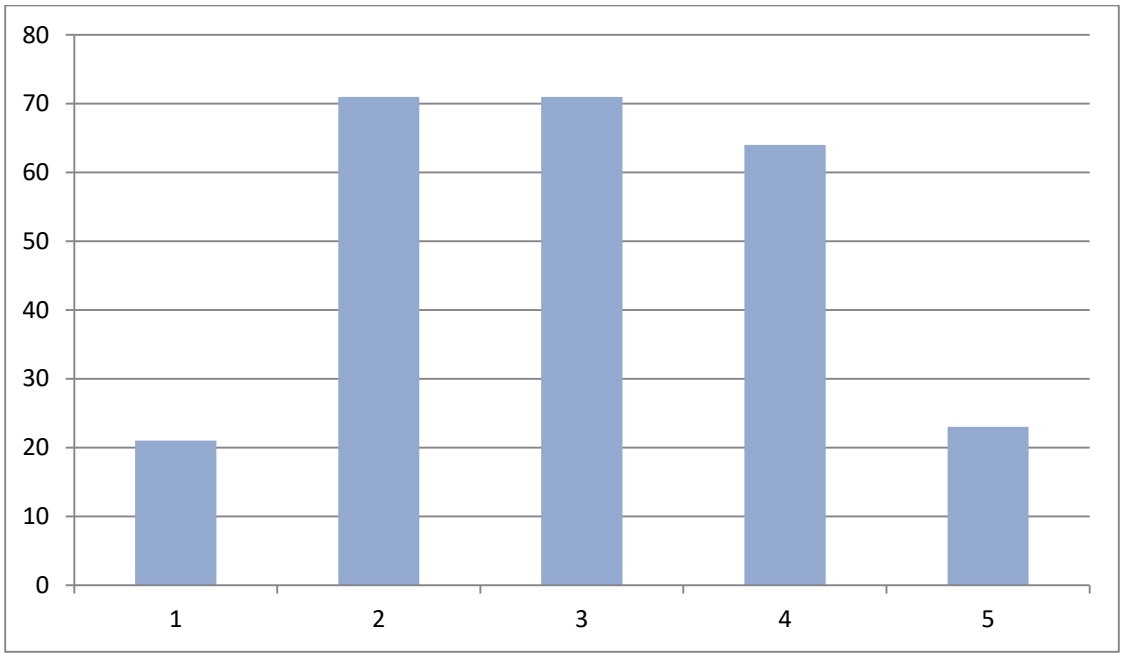
Извор. Сопствено истражување

Триесет и шестото прашање е последното прашање во оваа серија прашања за кои требаше да се даде оценка согласно Ликертова скала. Повторно, прашањето се однесува на образованието и испитаниците требаше да дадат оценка на изјавата: „Постојано учествувам во различни едукативни програми кои ми помагаат да ја извршувам ефикасно мојата менаџерска работа.“

Од добиените одговори 21 испитаник или 8,4% од вкупниот број на испитаници ја оцениле оваа изјава со оценка 1. Потоа, 71 испитаник или 28,4% изјавата ја оцениле со оценка 2. 71 испитаник или 28,4% Дале оценка 3, додека пак 64 испитаници или 25,6% од вкупниот број на испитаници со оцена 4 ја оценила оваа изјавса 4. За крај 23 испитаници или 9,2% изјавата ја оцениле со оценка 5. Математичкото очекување или просечната оцена на оваа изјава е 2,98 со стандардна девијација од 1,123.

Распоредот на оценки е видлив на графичкиот приказ подолу.

Графикон 37. Постојано учествувам во различни едукативни програми кои ми помагаат да ја извршувам ефикасно мојата менаџерска работа

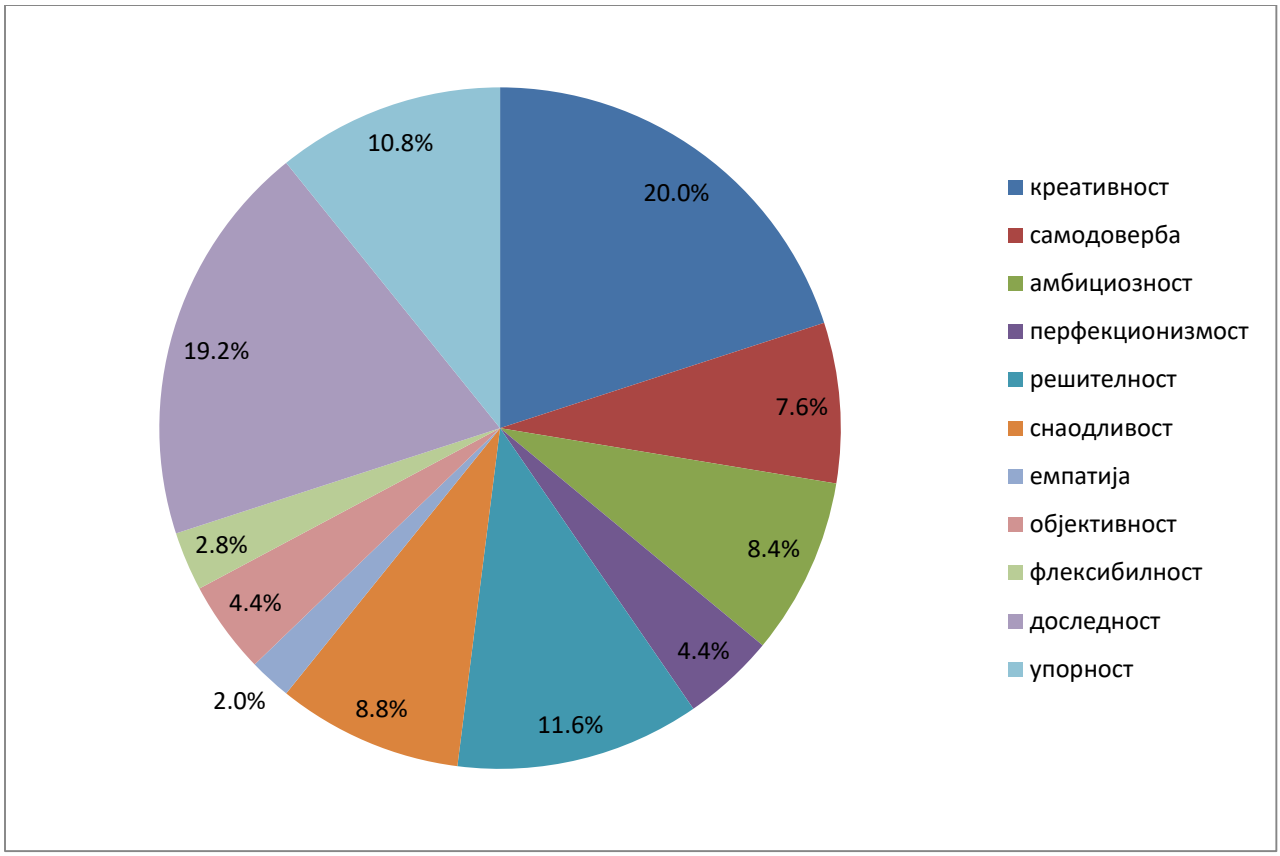


Извор. Сопствено истражување

Последните две прашања беа поставени на тој начин што на испитаниците им беа понудени 11 компетенции и тие требаше да изберат една од понудените. Прашањето 38 ги понуди следните компетенции: креативност, самодоверба, амбициозност, перфекционизмост, решителност, снаодливост, емпатија, објективност, флексибилност, доследност, упорност.

Најмногу одговори доби креативноста како компетентност и таа беше избор на 50 испитаници или 20%. Потоа следи доследност (48 испитаници) со 19,2%. На трето место е решителноста со 11,6% од испитаниците (29 испитаници). Упорноста е рангирана на четвртото место со 10,8% или 27 ја посочиле како најважна компетентност. Следна е снаодливоста со 8,8% (22 испитаници). По снаодливоста доаѓа амбициозноста со 8,4% од испитаниците (21 од нив). Следна е довербата, која ја посочиле 19 испитаници или 7,8%. По 11 испитаници гласале за перфекционизмот и објективност. По нив доаѓа флексибилноста, со 7 гласа (2,8%). На последно место е емпатијата, за која гласале 5 испитаници (2%). Распределбата на одговорите е прикажана на графиконот подолу.

Графикон 38. Според вас, која менаџерска компетентност е најважна



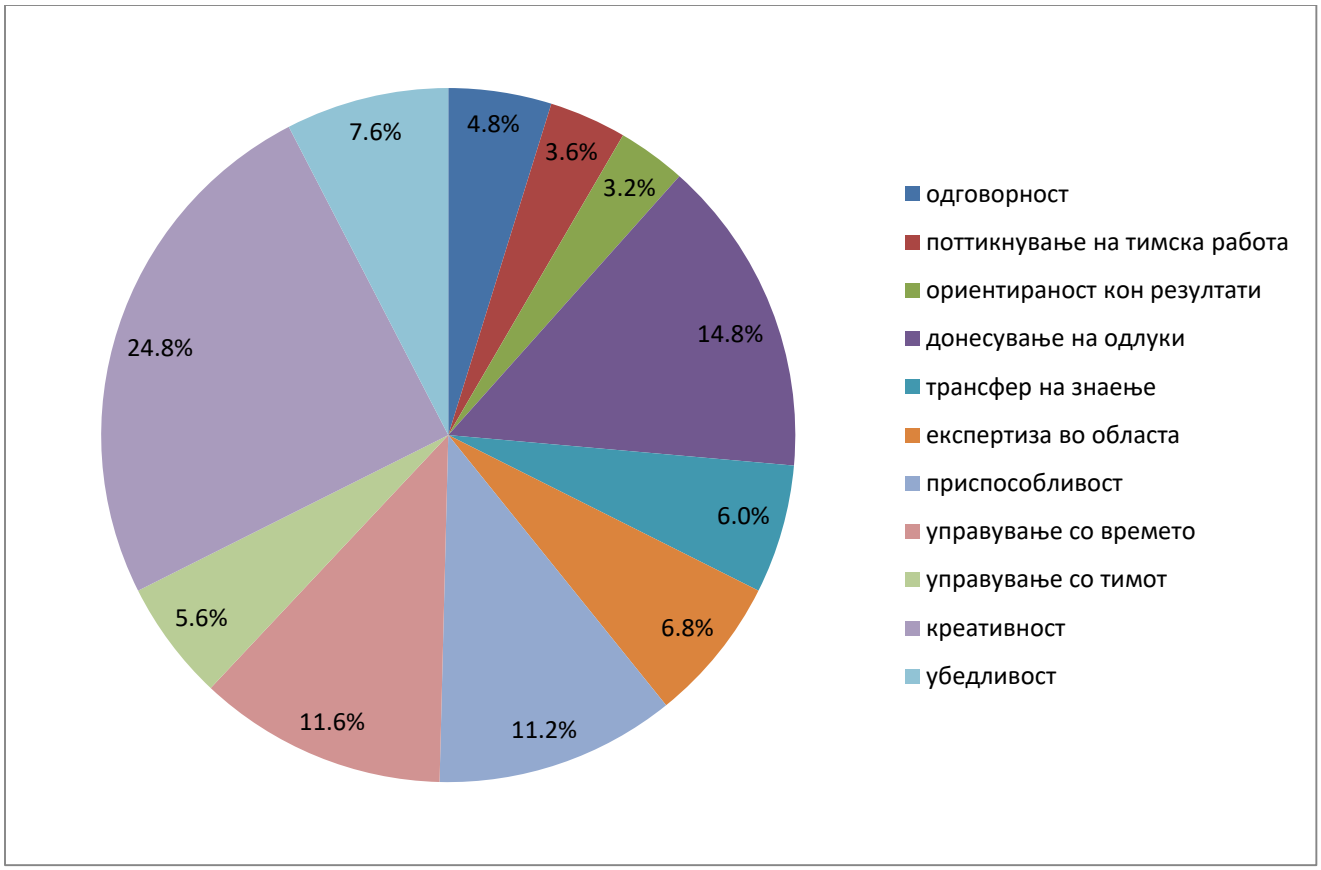
Извор. Сопствено истражување

На ист начин беше поставено и последното прашање, но овојпат од испитаниците беше побарана најважната менаџерска вештина, а меѓу понудените одговори се: одговорност, охрабрување за работа, ориентираност кон резултати, одлучување, трансфер на знаење, експертиза во областа, приспособливост, управување со времето, управување со тим, креативност и убедливост.

Најмногу испитаници се изјасниле дека креативноста е најважна менаџерска вештина и тоа 24,8% или 62 испитаници. Донесувањето одлуки е на второ место или за него се изјасниле 14,8% или 37 испитаници. Третото место го зазема управувањето со времето со 29 испитаници или 11,6%. Приспособливоста следи веднаш по управувањето со времето, за неа се изјасниле 28 испитаници или 11,2%. Убедливоста е селдна со 19 испитаници или 7,6% со што го завзема петтото место. Шестото место го зазема експертиза во областа на дејноста, со

учество од 6,8% или 17 испитаници. На седмо место е трансферот на знаење, кој брои 15 испитаници и удел од 6%. Осмото место го зазема управувањето со тимот, со учество од 5,6%, или 14 испитаници. Деветтото место припаѓа на одговорноста, за која гласале 12 испитаници или 4,8%. Поттикнувањето на тимската работа го зазема претпоследното место, со учество од 3,6% или за неа се изјасниле 9 испитаници. На последно место е ориентацијата кон резултати, при што 8 испитаници сочинуваат 3,2% од вкупниот број на испитаници. Распределбата на одговорите може да се најде во графичкиот приказ подолу.

Графикон 39. Според вас, која менаџерска вештина е најважна



Извор. Сопствено истражување

Во трудот се наведени **хипотезата H0, хипотезата H1 и хипотезата H2**, врз основа на кои е направено целото истражување и тие се централниот дел на трудот. Нултата хипотеза, хипотеза H0, е дефинирана на следниов начин и гласи:

„Менаџерите во Република Македонија не ги сметаат вештините за работа со луѓе за важен фактор за успехот на работата и извршувањето на функциите на менаџер."

Табела 3. Дескриптивна статистика за хипотеза H0

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
7. Владеам комуникациските вештини	250	1	5	3.72	.860
8. Успешно ги решавам конфликтите	250	1	5	3.69	.835
9. Го препознавам моментот кога е неопходно да се мотивираат вработените	250	1	5	3.52	1.007
10. Ги владеам вештините за работа со луѓе	250	1	5	3.32	1.130
11. Запознаен сум како да препознаам и да го спречам синдромот на исцрпеност	250	1	5	3.32	1.135
12. Препознавам невербални знаци во комуникацијата	250	1	5	3.24	1.158
13. Свесно ја користам невербалната комуникација како еден од начините на комуникација	250	1	5	3.24	1.139
27. Менаџерот не може да биде успешен во својата работа без да соработува со другите вработени во организацијата	250	1	5	3.12	1.182
Valid N (listwise)	250				

Извор. Сопствено истражување

Резултатите добиени со дескриптивната статистика се прикажани во табела 3. Прашањата што се користат за тестирање на хипотезата H0 се прашањата број 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 и 27. Испитаниците изјавите на наведените прашања ги оценија со математичко очекување или просечна оценка од 3,12 минимум до 3,72 максимум. Најмало отстапување од просекот има за изјавата: „Успешно ги решавам конфликтите“, додека најголемото отстапување од просекот има за изјавата „Менаџерот не може да биде успешен во својата работа без да соработува со другите вработени во организацијата“. Од дадените одговори може да се заклучи дека хипотезата H0 е отфрлена. Преку дескриптивната статистика може да се заклучи дека менаџерите во Република Македонија сметаат дека вештините за работа со луѓе се важен фактор за успехот на работата и извршувањето на функцијата на менаџерот, а врз основа на добиените резултати, хипотезата H0 се отфрла.

Хипотезата H1 се однесува на сопственото образование на менаџерот и гласи: „Сопственото образование на менаџерот е во позитивна корелација со развојот на менаџерските вештини.“ Хипотезата H1 исто така беше потврдена со помош на описна статистика. Прашањата со кои е тестирана хипотезата се прашањата 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 и 30. Некои од исказите кои беа ставени пред испитаниците, а со помош на кои беше тестирана хипотезата H1 , се од оние кои самостојно ги извршуваат задачите до тоа што е проверена нивната преференција за образование и воопшто потребата од образование.

Табела 4. Дескриптивна статистика за хипотеза H1

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
21. Знам кои задачи треба да ги извршувам лично и кои можам да ги делегирам	250	1	5	3.18	1.183
22. Организацијата во која	250	1	5	3.06	1.132

работам вложува напори во образованието на вработените, вклучително и мене					
23. Вложувам време во едуцирање како менаџер	250	1	5	3.01	1.035
24. Разликувам тимски и индивидуални задачи	250	1	5	3.09	1.098
25. Оценка на сопственото владеење на менаџерските вештини	250	1	5	2.98	1.099
26. Вештините за работа со луѓе се основата на успешната работа на менаџерот	250	1	5	3.08	1.146
27. Менаџерот не може да биде успешен во својата работа без да соработува со другите вработени во организацијата	250	1	5	3.12	1.182
28. Праксата е сосема доволна за да стекнам нови знаења и вештини	250	1	5	3.03	1.056
30. Невозможно е успешно да се изврши функцијата менаџер без познавање на вештините за работа со луѓе	250	1	5	3.18	1.150
Valid N (listwise)	250				

Извор. Сопствено истражување

Хипотезата Н1, според резултатите од добиената дескриптивната статистика, испитаниците ја оценија со математичко очекување или просечни оценки од минимум 2,98 до максимум 3,18. Најмало отстапување од просекот е забележано во изјавата „Организацијата во која работам вложува напори во образованието на

вработените, вклучително и мене“, додека најголемото отстапување од просекот има во изјавата „Знам кои задачи треба да ги извршувам лично и кои можам да ги делегирам “. Имајќи ги предвид дадените резултати и просечните добиени оценки, се заклучува дека хипотезата H1 е прифатена бидејќи од резултатите е видливо дека сопственото образование на менаџерот е во позитивна корелација со развојот на менаџерските вештини. Резултатите и доказот за описна статистика се приложени во табелата 4 погоре.

Последната хипотеза која беше тестирана во овој труд е хипотезата H2. Оваа хипотеза беше тестирана со t-тест. Хипотезата H2 е дефинирана на следниов начин: „Нема статистички значајна разлика во проценката на сопственото образование и запознаеноста со менаџерските вештини меѓу менаџерите“. Изјавите кои беа предмет на статистичка анализа, а се со цел да се тестира оваа хипотеза се изјавите 31, 32, 33, 34, 35, 36 и 37. Споменатите изјави беа статистички тестирани со изјавата 28. Резултатите добиени со t-тестот се прикажани во табелите подолу.

Табела 5. T-тест за хипотезата H2

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
31. Секогаш е важно да се извлече максимумот од вработените, без оглед на тоа како тие се чувствуваат	Equal variances assumed	8.355	.004	4.11	248
	Equal variances not assumed			3.841	141.584
32. Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени организациски вештини	Equal variances assumed	2.842	.093	4.963	248
	Equal variances			4.729	149.017

	not assumed				
33. Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени вештини за планирање	Equal variances assumed	1.220	.271	3.692	248
	Equal variances not assumed			3.526	149.971
34. Верувам дека квалитетниот менаџер секогаш наоѓа начин да го мотивира својот тим	Equal variances assumed	.125	.724	4.793	248
	Equal variances not assumed			4.669	158.095
35. Верувам дека емоционалната интелигенција е од суштинско значење за менаџерот	Equal variances assumed	.913	.340	4.723	248
	Equal variances not assumed			4.577	155.904
36. Верувам дека успешната работа на менаџерот во голема мера зависи од стекнувањето на вештини за работа со луѓе	Equal variances assumed	.624	.430	5.269	248
	Equal variances not assumed			5.353	177.310
37. Постојано учествувам во различни едукативни програми кои ми помагаат да ја извршувам ефикасно мојата менаџерска работа	Equal variances assumed	.871	.352	4.929	248
	Equal variances not assumed			4.805	158.431

Извор. Сопствено истражување

Табела 6. Т-тест за хипотезата Н2

		t-test for Equality of Means			
		Significance			
		One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference
31. Секогаш е важно да се извлече максимумот од вработените, без оглед на тоа како тие се чувствуваат	Equal variances assumed	<.001	<.001	.570	.139
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.570	.149
32. Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени организациски вештини	Equal variances assumed	<.001	<.001	.749	.151
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.749	.158
33. Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени вештини за планирање	Equal variances assumed	<.001	<.001	.537	.146
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.537	.152
34. Верувам дека квалитетниот менаџер секогаш наоѓа начин да го мотивира својот тим	Equal variances assumed	<.001	<.001	.683	.143
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.683	.146
35. Верувам дека емоционалната интелигенција е од суштинско значење за	Equal variances assumed	<.001	<.001	.689	.146
	Equal variances				

менаџерот	not assumed	<.001	<.001	.689	.151
36. Верувам дека успешната работа на менаџерот во голема мера зависи од стекнувањето на вештини за работа со луѓе	Equal variances assumed	<.001	<.001	.770	.146
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.770	.144
37. Постојано учествувам во различни едукативни програми кои ми помагаат да ја извршувам ефикасно мојата менаџерска работа	Equal variances assumed	<.001	<.001	.707	.143
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.707	.147

Извор. Сопствено истражување

Табела 7. Т-тест за хипотезата Н2

		t-test for Equality of Means 95% Confidence Interval of the Difference	
		Lowe	Upper
31. Секогаш е важно да се извлече максимумот од вработените, без оглед на тоа како тие се чувствуваат	Equal variances assumed	.297	.844
	Equal variances not assumed	.277	.864
32. Верувам дека	Equal variances assumed	.452	1.046

квалитетен менаџер треба да има развиени организациски вештини	Equal variances not assumed	.436	1.062
33. Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени вештини за планирање	Equal variances assumed	.251	.824
	Equal variances not assumed	.236	.838
34. Верувам дека квалитетниот менаџер секогаш наоѓа начин да го мотивира својот тим	Equal variances assumed	.402	.964
	Equal variances not assumed	.394	.972
35. Верувам дека емоционалната интелигенција е од суштинско значење за менаџерот	Equal variances assumed	.402	.977
	Equal variances not assumed	.392	.987
36. Верувам дека успешната работа на менаџерот во голема мера зависи од стекнувањето на вештини за работа со луѓе	Equal variances assumed	.482	1.058
	Equal variances not assumed	.486	1.054
37. Постојано учествувам во различни едукативни програми кои ми помагаат да ја извршувам ефикасно мојата менаџерска работа	Equal variances assumed	.424	.989
	Equal variances not assumed	.416	.997

Извор. Сопствено истражување

Табела 8. Т-тест за хипотезата H2

				95% Confidence Interval	
		Standardizer	Point Estimate	Lower	Upper
31. Секогаш е важно да се извлече максимумот од вработените, без оглед на тоа како тие се чувствуваат	Cohen's d	1.039	.549	.282	.815
	Hedges'correction	1.042	.547	.281	.812
	Glass's delta	1.185	.481	.208	.752
32. Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени организациски вештини	Cohen's d	1.130	.663	.394	.930
	Hedges'correction	1.133	.661	.393	.927
	Glass's delta	1.242	.603	.324	.878
33. Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени вештини за планирање	Cohen's d	1.090	.493	.227	.758
	Hedges'correction	1.093	.491	.226	.755
	Glass's delta	1.193	.450	.179	.719
34. Верувам дека квалитетниот менаџер секогаш наоѓа начин да го мотивира својот тим	Cohen's d	1.067	.640	.372	.907
	Hedges'correction	1.071	.638	.370	.904
	Glass's delta	1.125	.607	.328	.883
35. Верувам дека емоционалната интелигенција е од суштинско значење за менаџерот	Cohen's d	1.093	.631	.362	.897
	Hedges'correction	1.097	.629	.361	.895
	Glass's delta	1.164	.592	.314	.867

36. Верувам дека успешната работа на менаџерот во голема мера зависи од стекнувањето на вештини за работа со луѓе	Cohen's d	1.095	.704	.434	.972
	Hedges'correction	1.098	.701	.433	.969
	Glass's delta	1.059	.727	.442	.1009
37. Постојано учествувам во различни едукативни програми кои ми помагаат да ја извршувам ефикасно мојата менаџерска работа	Cohen's d	1.074	.658	.389	.925
	Hedges'correction	1.077	.656	.388	.923
	Glass's delta	1.130	.625	.346	.902

Извор. Сопствено истражување

Користејќи ги резултатите добиени со t-тестот прикажан во горните табели, може да се заклучи дека хипотезата Н2, која гласи: „Нема статистички значајна разлика во проценката на сопственото образование и запознаеноста со менаџерските вештини меѓу менаџерите“, може да биде прифатена. Оттука, се заклучува дека не постои статистички значајна разлика во оценката на сопственото образование и запознаеноста на менаџерите со менаџерските вештини.

6.4. Заклучок од резултатите од истражувањето

Во дискусијата за резултатите беа обработени сите податоци собрани по пат на прашалникот. Исто така, беа тестирани хипотезите кои беа однапред дефинирани, а врз основа на добиените резултати беа донесени заклучоци за прифаќање или отфрлање на хипотезите. Хипотеза Н0: „Менаџерите во Република Македонија не ги сметаат вештините за работа со луѓе за важен фактор за успехот на работата и извршувањето на функциите на менаџер.“ Зададената хипотеза врз основа на

дескриптивна статистика беше отфрлена бидејќи просечната оценка од добиените одговори е повисока од 3,01 и врз основа на тоа хипотеза H0 се отфрла. Изјавите кои беа анализирани со дескриптивна статистика се: „Владеам комуникациските вештини, Успешно ги решавам конфликтите, Го препознавам моментот кога е неопходно да се мотивираат вработените, Ги владеам вештините за работа со луѓе, Запознаен сум како да препознаам и да го спречам синдромот на исцрпеност, Препознавам невербални знаци во комуникацијата, Свесно ја користам невербалната комуникација како еден од начините на комуникација, Менаџерот не може да биде успешен во својата работа без да соработува со другите вработени во организацијата.“ Врз основа на овие изјави и анализата на добиените одговори со дескриптивна статистика, беше донесен заклучокот за хипотезата.

Понатаму, хипотезата H1, која гласи: „Сопственото образование на менаџерот е во позитивна корелација со развојот на менаџерските вештини.“ Наведената хипотеза H1 е прифатена врз основа на резултатите од дескриптивната статистика.

Проучените изјави при потврдување на хипотезата H1 се следните: Знам кои задачи треба да ги извршувам лично и кои можам да ги делегирам, Организацијата во која работам вложува напори во образованието на вработените, вклучително и мене, Вложувам време во едуцирање како менаџер, Разликувам тимски и индивидуални задачи, Оценка на сопственото владеење на менаџерските вештини, Вештините за работа со луѓе се основата на успешната работа на менаџерот, Менаџерот не може да биде успешен во својата работа без да соработува со другите вработени во организацијата, Праксата е сосема доволна за да стекнам нови знаења и вештини, Невозможно е успешно да се изврши функцијата менаџер без познавање на вештините за работа со луѓе.“

Последната хипотеза која беше обработена е хипотезата H2. Хипотезата H2 гласи: „Нема статистички значајна разлика во проценката на сопственото образование и запознаеноста со менаџерските вештини меѓу менаџерите“. Оваа хипотеза е тестирана со помош на t-тест. Изјавите врз основа на кои е изработена статиститкатa со овој тест се: 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37 со честичка 28. По ред, ова

се изјавите кои гласат: „Секогаш е важно да се извлече максимумот од вработените, без оглед на тоа како тие се чувствуваат, Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени организациски вештини, Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени вештини за планирање, Верувам дека квалитетниот менаџер секогаш наоѓа начин да го мотивира својот тим, Верувам дека емоционалната интелигенција е од суштинско значење за менаџерот, Верувам дека успешната работа на менаџерот во голема мера зависи од стекнувањето на вештини за работа со луѓе, Постојано учествувам во различни едукативни програми кои ми помагаат да ја извршувам ефикасно мојата менаџерска работа“. Од добиените резултати може да се заклучи дека хипотезата H2 е прифатена и дека нема статистички значајна разлика во оценувањето на сопственото образование и запознаеноста со менаџерските вештини.

6.5. Истражувачки ограничувања

Споменатото истражување е спроведено преку формулар на Google поради лимитираните ресурси и услови за работа. Помало ограничување би било доколку би имало човечки контакт при пополнување на прашалникот за анкетата и затоа резултатите би биле нешто поквалитетни и подобри. Бројот на испитаници е мал, но со оглед на начинот на прибирање податоци, не можеше да се инсистира на поголем број одговори поради немањето човечки контакт. Податоците можеа да се собираат и во подолг временски период, но за потребите на ова истражување и за бројот на испитаници, доволен беше одреден временски период од две недели. Ограничувањето се одразува и во тоа што истражувањето е спроведено на менаџери во Република Македонија, а не во земјите од регионот и пошироко. Ограничувањето на истражувањето е и слободното време на менаџерите, особено ако зборуваме за повисоко ниво на менаџмент, менаџери кои што често немаат време или волја за пополнување на анкетни прашалници.

7. Заклучок

Како во научната, така и во стручната јавност преовладува мислењето дека работата со луѓе е најубавата, но во исто време и најтешката работа што постои. Не толку далеку од овие размислувања е и дефиницијата за менаџмент, која менаџментот го дефинира како работа со луѓе и нивно ставање во функција на постигнување на поставените цели. Менаџерските вештини се дел од тој пат, кој пред се се однесува на работата со и преку луѓе. За да може оваа работа да се одвива на најдобар можен начин, потребно е да се вложи значително време во едукација и подготовка, а главен фокус треба да биде работата со луѓе. Многу менаџери се занимаваат со различни задачи на работни места во кои се успешни, но на крајот недостасува најважниот дел, а тоа е начинот на кој идејата се реализира. На ова во голема мера помагаат менаџерските вештини, кои можат да играат важна улога во животот на менаџерот. Некои од менаџерски вештини кои се однесуваат на улогата и важноста на менаџерските вештини кај македонските менаџери се комуникациските вештини, лидерските вештини, вештините за управување со човечки ресурси и мотивационите вештини, како незаменлива алка меѓу споменатите вештини.

Имајќи го предвид теоретскиот дел на оваа магистерска работа и истражувањето кое беше спроведено, може да се заклучи дека менаџерите во Република Македонија не се целосно задоволни од моменталната состојба во која се наоѓаат, што е позитивен сигнал бидејќи постои свест за потребата од напредок и подобрување на нивните менаџерски вештини. Област на која треба попсебно да се обрни внимание е образованието и доквалификацијата на менаџерите. Организациите мора подобро да ги препознаат потенцијалите, мора да инвестираат повеќе во образованието и во развојот на поединците и како резултат на тоа ќе дојде до развој на органзиацијата во целост и на нејзино подобро пазарно позиционирање.

Позитивен е фактот што на повикот да учествуваат во истражувањето одговорија 250 испитаници. Добиениот резултат, односно распределбата по пол е речиси еднаква, што е добар сигнал за подобрување на состојбите и вклучување на

повеќе жени на менаџерски позиции. Исто така, речиси половина од испитаниците се од секторите здравство и трговија. Од истражувањето може да се заклучи дека менаџерите ги знаат своите квалитети, се задоволни од својот успех, но сакаат да напредуваат и да стекнат нови знаења и вештини.

Притоа, за да се добие појасна слика за состојбите ова истражување може да се искористи како добра основа за проширување на областа на истражување надвор од границите на матичната земја и на овој начин постојните истражувања може да се искористат за изготвување на компаративна анализа на состојбите во Македонија со други земји. Последно, но не и најмалку важно, е дека креативноста е најважниот одговор на двете прашања кои беа поставени за да се испита мислењето на менаџерите за менаџерските вештини и компетентности. Креативноста е навистина посебна категорија која мора да биде водечки принцип на секој успешен менаџер, бидејќи на тој начин се друго станува поверојатна опција со поголеми можности за успех доколку се работи на креативен начин.

8. Користена литература

1. Analoui, F., F Noorbakhsh, F. & Labbaf, H., 2002. Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: the case of the steel industry in Iran. Internal Journal of Training and development, 4(3), pp. 217-234.

2. Armstrong, M.(2001): Kompletna menadžerska znanja. Zagreb: M.E.P. Consult.

3. Armstrong, M., 2006. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10 ed. London and Philadelphia: Kogan Page

4. Ashraf, G. & Kadir, D. b., 2012. A review on the models of organizational effectiveness: A look at cameron's. International Education Studies, 5(2)

5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment-Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 3.

6. Beer, M., 1997. The transformation of the human resource function: Resolving the tension between. Human Resource Management, Volume 36

7. Blažek. F. (2018): Osobne karakteristike vođe i uspješnost menadžera u komunikaciji s podređenima, Fakultet organizacije i informatike, Pristupljeno dana 17.3.20232. (https://core.ac.uk/download/pdf/197617734.pdf)

8. Brčić. R. Dulčić, Ž., Rey. C. (2018): Koraci uspješnog organiziranja. Zagreb: Školska knjiga

9. Buble, M. (2010): Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

10. Buble, M. (2012): Menadžerske vještine 2. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

11. Buble, M. (2003): Management Malog poduzeća, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet Split, Split, str.1

12. Buble, M. (2006): Menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 3.

13. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 6.

14. Buble. M. (2011): Poslovno vođenje, Zagreb, M.E.P Consult

15. Cameron, K., 1986. A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictor. Management Science, 32(1)

16. Daft. H, Richard. L, Marcic., D. (2006): Understanding Management, 5th Edition, Thompson/South-Western, Washington.

17. Goleš. I. (2017): Menadžerske vještine u konceptu rješavanja problema u poduzeću AD plastik, Refst, Pristupljeno dana: 14.3.2023. (https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1439/preview)

18. Gorupić. D, Bošković. M. (2006): Management ciljeva i vremena, Horizont, Zagreb.

19. Griffin, W. R. (2002): Management, Seventh Edition, Houghton Mifflin Company, Boston

20. Hellriegel, D, Slocum, J. W. (1989): Management 5th edition, Addison-Wesley Compani, Reading, Massachusetts.

21. Hunsaker, L. P. (2001): Training in management skills, Orentice Hall, New Jersey.

22. Jago, G. A., Leadership. (2018): Perspectives in Theory and Research, Management Science 28. 2(4), pp 124-135.

23. Kordoš. V. (2017): Kompetencije menadžera, Sveučilište Sjever, Pristupljeno dana 14.3.2023. (https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1420/datastream/PDF/view)

24. Lewin, A. Y. & Minton, J. W., 1986. Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research. Management Science, 32(5)

25. Leithner, S; Lambert, P, 2015. Leveraging strengths, rising to the challenges, earning trust, Frankfurt and Miami: Deutsche Bank.

26. Matić. M. (2015): Osobine vještih menadžera: žene ili muškarci, Veleučilište u Šibeniku, Pristupljeno dana: 14.3.2023. (https://repozitorij.vus.hr/islandora/object/vus%3A77/datastream/PDF/view=)

27. McGuinness, M., 2009. How to Motivate Creative People (Including Yourself). London : Creative Commons

28. Nazor. B. (2019): Menadžerske vještine, Refst, Pristupljeno dana: 14.3.2023. (https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2997/datastream/PDF/view)

29. Ntonga, S., 2007. The impact of talent management practices on, s.l.: University of Pretoria.

30. Pattan, J. E., 1986. Succession management, 2: management selection. Personnel, 63(11), p. 24 – 34.

31. Pivac, S., 2010. Statističke metode, Split: EFST-e-nastavni materijali.

32. Robbins, S, Bergman, R, Stage, I, Coulter, M. (2008). Management 5, Pearson Education Australia.

33. Rothwell, W. J., 2000. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within. 4th ed. New York: NY: Amacom.

34. Rothwell, W. & Wellins, R., 2004. Mapping your future: Putting new competencies to work for you. Training and Development, 58(5)

35. Srića. V, (2010): Život kao igra. Algoritam, Zagreb

36. Swanström, N. L, & Weissmann, M. S. (2005): Conflict, conflict prevention, conflict management and beyond: A conceptual exploration. Concept paper. Central Asia-Caucasus Institute and Silk Road Studies Program, Johns Hopkins University-SAIS and Uppsala University Thomson South-Western, USA., Concep Paper, Washington

37. Weihrich, H, Koontz, H. (1994): Menadžment, Mate, Zagreb, str. 6.

38. Whetten, D. & Cameron, K. (2011): Developing Management Skills. 8th ur. London: Pearson.

39. Wigand, C; Soumillion, S;, 2016. Facts and figures: Healthy Workplaces Campaign for All Ages 2016-17, Brussels: European Commission - Fact Sheet.

40. Zikmann, R. V. (1992): Successful conflict management. Construction conflict management and resolution, Institute of science and Technologhy, nr. 53. str 174.

Список на графикони

Графикон 1. Возраст на испитаниците
Графикон 2. Пол на испитаници
Графикон 3. Големина на компанија
Градикон 4. Компанијата во која си вработен е вклучена во:
Графикон 5. Вработен сум како менаџер во:
Графикон 6. Јас лично сметам дека сум:
Графикон 7. Владеам комуникациските вештини
Графикон 8. Успешно ги решавам конфликтите
Графикон 9. Го препознавам моментот кога е неопходно да се мотивираат вработените
Графикон 10. Ги владеам вештините за работа со луѓе
Графикон 11. Запознаен сум како да препознаам и да го спречам синдромот на исцрпеност
Графикон 12. Препознавам невербални знаци во комуникацијата
Графикон 13. Свесно ја користам невербалната комуникација како еден од начините на комуникација
Графикон 14. Ги владеам организациски вештини
Графикон 15. Континуирано работам на самостојно развивање на сопствените компетенции
Графикон 16. Знам да препознаам и да создадам граници на флексибилност во работата
Графикон 17. Ја поддржувам вербалната комуникација со невербална комуникација
Графикон 18. Знам да управувам со времето
Графикон 19. Знам да слушам ефективно за да дадам подобар одговор
Графикон 20. Знам да го изберам вистинскиот начин на комуникација во зависност од ситуацијата
Графикон 21. Знам кои задачи треба да ги извршувам лично и кои можам да ги делегирам

Графикон 22. Организацијата во која работам вложува напори во образованието на вработените, вклучително и мене
Графикон 23. Вложувам време во едуцирање како менаџер
Графикон 24. Разликувам тимски и индивидуални задачи
Графикон 25. Оценка на сопственото владеење на менаџерските вештини
Графикон 26. Вештините за работа со луѓе се основата на успешната работа на менаџерот
Графикон 27. Менаџерот не може да биде успешен во својата работа без да соработува со другите вработени во организацијата
Графикон 28. Праксата е сосема доволна за да стекнам нови знаења и вештини
Графикон 29. Битна ми е функцијата на тековното работно место
Графикон 30. Невозможно е успешно да се изврши функцијата менаџер без познавање на вештините за работа со луѓе
Графикон 31. Секогаш е важно да се извлече максимумот од вработените, без оглед на тоа како тие се чувствуваат
Графикон 32. Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени организациски вештини
Графикон 33. Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени вештини за планирање
Графикон 34. Верувам дека квалитетниот менаџер секогаш наоѓа начин да го мотивира својот тим
Графикон 35. Верувам дека емоционалната интелигенција е од суштинско значење за менаџерот
Графикон 36. Верувам дека успешната работа на менаџерот во голема мера зависи од стекнувањето на вештини за работа со луѓе
Графикон 37. Постојано учествувам во различни едукативни програми кои ми помагаат да ја извршувам ефикасно мојата менаџерска работа
Графикон 38. Според вас, која менаџерска компетентност е најважна
Графикон 39. Според вас, која менаџерска вештина е најважна

Список на слики

Слика 1. Улогата на менаџерските вештини

Слика 2. Процес на комуникација

Список на табели

Табела 1. SWOT матрица со приказ на можни стратегии

Табела 2. Cronbach Alpha коефициент

Табела 3. Дескриптивна статистика за хипотеза H0

Табела 4. Дескриптивна статистика за хипотеза H1

Табела 5. T-тест за хипотезата H2

Табела 6. T-тест за хипотезата H2

Табела 7. T-тест за хипотезата H2

Табела 8. T-тест за хипотезата H2

Прилози

Прилог 1. Анкетен прашалник

Почитуивани,

Пред вас се анкетни прашања наменети за менаџери во Република Македонија, а со цел изработка на магистерска работа со наслов: „ УЛОГАТА И ВАЖНОСТА НА МЕНАЏЕРСКИТЕ ВЕШТИНИ НА МАКЕДОНСКИТЕ МЕНАЏЕРИ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ “. Податоците собрани од анкетата ќе бидат искористени исклучиво за изработка на магистерската.

Пополнувањето на овој прашалник е доброволно и анонимно.

Насоки за потполнување:

Прашањата 1 мора да биде пополнето со број

Прашање 2 – 6: потребно е да се избере еден од понудените одговори

Прашањата 7-37: мора да бидат означени со број од 1-5, при што важи следново:

Од 1-целосно не се согласувам до 5-целосно се согласувам.

За прашањето 38 и 39 потребно е да се избере еден од понудените одговори

Ви благодарам!

1. Возраст _____
2. Пол М Ж
3. Компанијата во која работам се вбројува во:
   а) мала компанија; б) средна компанија; и в) голема компанија
4. Компанијата во која си вработен е вклучена во:
   а) трговска дејност; б)производна дејност; в)услуги
   јавен сектор; г) образование, д) здравство и ѓ)останато
5. Вработен сум како менаџер во:
   а) ниско ниво; б) средно ниво и в) високо ниво
6. Јас лично сметам дека сум:
   а) незадоволен од мојот успех, а причините се недостатокот на ресурси со кои располагам; б) незадоволен од мојот успех, а причините се времето во кое работи компанијата и пазарот како ограничувачки фактор; в) Не сум целосно задоволен или незадоволен
   г) Задоволен сум од мојот успех, но верувам дека има сегменти на кои треба да се работи; и д) Јас сум целосно задоволен од мојот успех

7.	Владеам комуникациските вештини	1	2	3	4	5
8.	Успешно ги решавам конфликтите	1	2	3	4	5
9.	Го препознавам моментот кога е неопходно да се мотивираат вработените	1	2	3	4	5
10.	Ги владеам вештините за работа со луѓе	1	2	3	4	5
11.	Запознаен сум како да препознаам и да го спречам синдромот на исцрпеност	1	2	3	4	5
12.	Препознавам невербални знаци во комуникацијата	1	2	3	4	5
13.	Свесно ја користам невербалната комуникација како еден од начините на комуникација	1	2	3	4	5
14.	Ги владеам организациски вештини	1	2	3	4	5
15.	Континуирано работам на самостојно развивање на сопствените компетенции	1	2	3	4	5
16.	Знам да препознаам и да создадам граници на	1	2	3	4	5

	флексибилност во работата					
17.	Ја поддржувам вербалната комуникација со невербална комуникација	1	2	3	4	5
18.	Знам да управувам со времето	1	2	3	4	5
19.	Знам да слушам ефективно за да дадам подобар одговор	1	2	3	4	5
20.	Знам да го изберам вистинскиот начин на комуникација во зависност од ситуацијата	1	2	3	4	5
21.	Знам кои задачи треба да ги извршувам лично и кои можам да ги делегирам	1	2	3	4	5
22.	Организацијата во која работам вложува напори во образованието на вработените, вклучително и мене	1	2	3	4	5
23.	Вложувам време во едуцирање како менаџер	1	2	3	4	5
24.	Разликувам тимски и индивидуални задачи	1	2	3	4	5
25.	Оценка на сопственото владеење на менаџерските вештини	1	2	3	4	5
26.	Вештините за работа со луѓе се основата на успешната работа на менаџерот	1	2	3	4	5
27.	Менаџерот не може да биде успешен во својата работа без да соработува со другите вработени во организацијата	1	2	3	4	5
28.	Праксата е сосема доволна за да стекнам нови знаења и вештини	1	2	3	4	5
29.	Битна ми е функцијата на тековното работно место	1	2	3	4	5
30.	Невозможно е успешно да се изврши функцијата менаџер без познавање на вештините за работа со луѓе	1	2	3	4	5
31.	Секогаш е важно да се извлече максимумот од вработените, без оглед на тоа како тие се	1	2	3	4	5

	чувствуваат					
32.	Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени организациски вештини	1	2	3	4	5
33.	Верувам дека квалитетен менаџер треба да има развиени вештини за планирање	1	2	3	4	5
34.	Верувам дека квалитетниот менаџер секогаш наоѓа начин да го мотивира својот тим	1	2	3	4	5
35.	Верувам дека емоционалната интелигенција е од суштинско значење за менаџерот	1	2	3	4	5
36.	Верувам дека успешната работа на менаџерот во голема мера зависи од стекнувањето на вештини за работа со луѓе	1	2	3	4	5
37.	Постојано учествувам во различни едукативни програми кои ми помагаат да ја извршувам ефикасно мојата менаџерска работа	1	2	3	4	5

38. Според вас, која менаџерска компетентност е најважна

а) креативност; б) самодоверба; в) амбициозност; г) перфекционизмост; д) решителност; ѓ) снаодливост; е) емпатија; ж) објективност; з) флексибилност; ѕ) доследност; и и) упорност

39. Според вас, која менаџерска вештина е најважна

а) одговорност; б) поттикнување на тимска работа; в) ориентираност кон резултати; г) донесување на одлуки; д) трансфер на знаење; ѓ) експертиза во областа; е) приспособливост; ж) управување со времето; з) управување со тимот; ѕ) креативност; и и) убедливост