

Сотир Костов

НОВ
ЈАВЕН
МЕНАЏМЕНТ



Македонски центар за меѓународна соработка

©Сите права за ова издание се заштитени со закон. Забрането е копирање, умножување и објавување на делови или на целото издание во печатени и електронски медиуми или за друг вид јавна употреба или изведба без согласност на издавачот или на авторот.

Сотир Костов

НОВ ЈАВЕН МЕНАЏМЕНТ ВО ОПШТИНИТЕ



**МАКЕДОНСКИ ЦЕНТАР
ЗА МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА
Скопје**

Предговор

Почитувани,

Пред вас е една од серијата публикации што ги опфаќаат: книгата “Нов јавен менаџмент” и петте прирачници “Како до ефективна локална самоуправа (КЛС)”: Децентрализацијата наша цел; Како да комуницираш, преговараш и одлучуваш за да бидеш лидер; Граѓанска партиципација, Комуникација помеѓу локалната самоуправа и граѓаните; Како до добра управа и Менаџмент на проекти.

Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) го поддржа публикувањето на оваа серија со цел да придонесе кон развојот и надградувањето на капацитетите на Локалната самоуправа и месните/урбаните заедници (заедниците) во Македонија, а имајќи го предвид значењето на целиот процес на децентрализација што во моментот се одвива. МЦМС и самиот активно работи на поттикнување на локалниот развој на заедниците преку зголемена партиципација и организациско јакнење во насока на унапредување на одржливиот развој во заедниците.

Овие публикации се наменети за локалните функционери и службеници, институции и организации кои работат на полето на успешната реорганизација на локалната самоуправа, како и за обичните граѓаните кои се активни чинители во своите заедници. Публикациите треба да ја подобрат информираноста на општините и заедниците за начините како успешно да се спроведе процесот на децентрализација и изгради ефективна локална самоуправа во Република Македонија.

Република Македонија ги прифати начелата на Европската повелба за локална самоуправа (донесена од Советот на Европа во 1985 година) кои ја даваат рамката за модерна децентрализирана Европа. Оваа Повелба е правен и политички патоказ за разбивање на бирократските системи. Успешното спроведување на принципите од Повелбата доведува до зголемување на функционалната улога на општината, а намалување на регулаторната надлежност на државата на локално ниво. На овој начин успешно се надминува јазот помеѓу централната и локалната власт. Истовремено се намалува вакумот помеѓу граѓанинот и државата, а секако се надминува и загрозеноста на локалната средина, неефикасноста и несоодветното задоволување на потребите и интереси на граѓаните.

Модерната локална самоуправа од европски тип бара умешност и компетентно управување во општините. За воведување на вистинска

децентрализација потребно е успешно справување со предизвиците на организациските промени во општините. На преден план се става вклучувањето на човечкиот фактор, но и создавање на предуслови за успешно и ефикасно функционирање на новиот систем на локална самоуправа во Република Македонија. Утврдувањето и прифаќањето на позитивните вредности и стандарди, новата организациска култура и овладувањето со ново знаење, умење и способност за вистински промени, се флексибилни и прагматични инструменти за воведување и успешно практикување на развиена локална самоуправа.

МЦМС, правејќи ги достапни информациите за начините како успешно да се спроведе процесот на децентрализација и преку своите активности кои директно се насочени кон локалните заедници дава придонес кон целиот процес на децентрализација, процес во кој сите институции и граѓани треба да се вклучат и да придонесат затоа што сите тие се дел од заедниците кои интензивно се менуваат. На подобро, се надеваме!

Сашо Клековски

Упатство за употреба

Книгата што е во ваши раце е замислена како **временска машина** и **учебник**. Како таква таа е наменета на: градоначалниците на општините, советниците во Советите на општините, директорите на јавните претпријатија во општините, вработените во јавната управа, приватните бизнисмени и претприемачи и активистите на невладините организации во општините. На читателите им советувам книгата да ја читаат како што им е понудена, од почетокот кон крајот.

Како временска машина книгата ви помага да направите ретроспектива на менаџментот од минатото. Тоа ќе биде корисно искуство за вас, бидејќи од најсветлите бисери на менаџментот ќе научите што е најкорисно и истото да го употребите во процесот за разградување на бирократската организација на општинската администрација, и секако да постигнете успех во истото. Книгата е и рентген кој успешно ја скенира сегашноста и ви дава објективна и реална слика за неефикасниот систем на управување во локалната самоуправа. Исто така, книгата ви дава проекции и перспективи за модел на добро организирање, добро управуван, со кој ќе остварите **локален економски развој**.

Како учебник, книгата е **водич** низ институциите на локалната самоуправа и процесите на децентрализацијата. Всушност таа е и **прирачник** - корисна алатка, со која можете да се стекнете со знаење и да овладате умешности, со кои успешно ќе се справите со проблемите предизвикани во локалната самоуправа.

Сепак ќе забележите: Книгата ниту е класичен учебник, а уште помалку вистинска временска машина. Повеќе од јасно е дека таа се користи со **механизмот** на временската машина и **логиката** на учебник. Механизмот на временската машина ви овозможува “да купите” карта со која ќе патувате низ вистинскиот автопат на знаење и умеење за да дојдете до **квалитет** - на работење, услуги и живот. Во тоа ви помага логиката на учебникот: Сите врвни светски теоретичари и практичари на менаџментот содржани во книгата, преку своите модели, теории, методологии и позитивни практики, ви нудат стекнување на знаење и умешност за да ја проблематизирате **современоста** и

успешно се справите со предизвиците на организациските промени и ефикасното управување на истата.

Дали читателот на книгата, кој се наоѓа помеѓу горештата реалност и предизвиците на децентрализацијата може да каже:

Kogito, спремен сум!

Доколку сакате да кажете **Мислам, спремен сум!** - за предизвиците на децентрализацијата, најпрвин треба да се запрашате: **Зошто некои успеваат, а некои не?** - па потоа да најдете начин:

1. Како позитивно да размислувате?

2. Како да учите за да знаете?

3. Како да ја спознаете културолошката матрица на организацијата за да ја промените организациската култура?

4. Како да управувате со вашите лични ресурси: време, комуникации, стрес и друго, за успешно да разрешувате конфликти, управувате со луѓе и овладувате со промени?

Напред наведените знаења и умешности; доколку ги стекнете, имаат две карактеристики. Првата е **професионалната компетентност**, за суштината и содржината на вашата работа и управување. Другата е способноста да се стекне **доверба** во вашата личност од страна на граѓаните.

Во книгата, сепак не се содржани никакви патентирани рецепти за успех. Книгата ви дава подготовка и поттик, но и ве мотивира да сте упорни и истрајни. Секако ви дава и практични совети за вашата секојдневна работа во конкретните ситуации во вашата општина.

Книгата сепак ве учи: **Најпрвин да мислите; Да верувате во себе; Да бидете искрени; Да одберете цел; Да покажете лична иницијатива; Да имате ентузијазам; Да давате и да примате помош; Да работите тимски; Да ширите оптимизам; Да го вреднувате позитивното размислување; Да ја негувате креативната визија.**

Доколку напред наведеното го научите и овладате вие ќе сте подготвени тоа што ќе го замислите, во него да верувате и да го постигнете. За тоа ви е потребно да привлечите успешни, љубезни и чесни луѓе, какви и самите морате да бидете.

Изборот е само ваш.

Затоа и ви ја нудам книгата, бидејќи сакам да ви помогнам во изборот. Така барем се надевам. Колку тоа ќе ми успее, ќе пресудите вие читателите. Мене ми останува да ви посакам среќа во животот и многу задоволство во вашата работа.

Вовед

Одкога постои организиран **облик на општествено живеење - држава, постои и државен апарат (управа, администрација)**. Тој државен апарат, поточно државна администрација или управа ја сочинуваат луѓе на одредени места со одредени права, задолженија и одговорности. Всушност тоа се луѓето кои во името на државата ги вршат државните работи, во случајот **управно - административните работи**. Овие работи не секојпат се извршуваат квалитетно (ефикасно и ефективно). Затоа, уште од минатото, сега, па и во иднина, постоеле, постојат и ќе постојат желби и стремежи за унапредување на односите помеѓу граѓаните како корисници на државните услуги, од една страна, и државниот, поточно управниот апарат, давателот на државните услуги од друга страна.

Уште од порано овие односи се карактеризираа со недоверба, со стравопочит на граѓаните спрема органите на државната управа, што придонесуваше да се создаде јаз помеѓу управата и граѓаните. Ова пак доведе до појава на **бирографија, т.е. бирократизираност на управно - административниот апарат**.

Дали бирократијата е банкротизирана?

Денес многу е тешко да се замисли и прифати дека пред сто години зборот бирократија имаше позитивна конотација. Бирократијата означуваше рационална напредна организација, која требаше да ја замени арбитражната власт на автократските режими. Иако со феноменот на бирократијата се занимавале и филозофи како **Аристотел** во античка Грција, **Конфуцие** во стара Кина и **Макијавели** во средновековна Европа, таа сепак е феномен на дваесеттиот век. Карактеристиките и специфичностите на бирократијата најдобро ги има претставено и проучено германскиот социолог **Макс Вебер**, под големо влијание од идеите на американецот **Вудро Вилсон**. Според Вебер, бирократскиот модел функционираше добро и долго, не дека бил посебно ефикасен, туку затоа што основните проблеми ги отстранувал успешно, и во почетокот луѓето биле задоволни од решавањето на нивните проблеми од страна на администрацијата. На почетокот на дваесеттиот век бирократскиот

систем обезбедувал сигурност, пред се од незапосленост која била својствена на претходниот период. Овој систем исто така обезбедувал доверба во праведноста и непристрасноста на управата. Таквиот систем давал стандардизирани услуги кои одговорале на сите луѓе.

Но, мора да се каже дека бирократскиот модел на управа се појавил и развивал во услови кои се сосема различни од денешните. Бирократскиот систем се развил во општество на **“бавен чекор”**, општество во кое промените биле ретки и бавни. Тоа било ера на хиерархија во која само оние на врвот на пирамидата имале доволно информации да донесат одлука. Бирократијата е систем на работа во кој луѓето работат со своите раце, а не со своите глави. Со тек на времето бирократскиот систем стана многу инертен, затворен, а со тоа и неефикасен и без резултати. Така, во тој систем луѓето станаа обични бројки во лавиринтот на шалтери, бироа со затворени фиоки, постапки и процедури. Крајните одлуки и решенија многу малку ги има, или воопшто ги нема. Токму во тоа и се состои непродуктивноста и безсмислените формалности на бирократијата. Тие доведуваат до непотребни компликации и до општо познатата бирократска спорост. Тоа е така затоа што, според зборовите на **Оноре Де Балзак “Бирократијата е чиновски механизам со кој управуваат ѝиџмејци”**.

Контролата на бирократската моќ е еден од најголемите проблеми на современата политика. Досегашната пракса покажа дека овој проблем многу тешко се решава без разлика за каков политички систем се работи. Но битно е да има постојана критика и конкретна акција против било кој вид на бирократска појава, однесување и моќ. Денес либералите ја критикуваат бирократијата поради недоволна отвореност и отсуство на одговорност. Социјалистите ја напаѓаат бирократијата како средство за класно владеење и потчинување. Новата десница ги прикажува бирократите како луѓе кои се занимаваат со самите себе и во суштина се инертни и неефикасни. Можеби најголем придонес за правилно сваќање на феноменот за бирократијата, а со самото тоа и ефикасна борба против истиот тој феномен, дал **Олбров** во 1970 година, кој бирократијата ја посматрал и елаборирал од шест аспекта: Како организација, владеење на чиновници, државна администрација, непродуктивен и неефикасен систем, инертен и неактивен апарат, и како систем на строга хиерархија и комплицирана структура. Во овој контекст борбата за сузбивање на бирократијата, за да биде успешна, потребно е да сме свесни за функциите на бирократијата во современото општество, а тие се: водење на администрацијата, давање на политички совети, артикулација и агрегација на интереси и поседување на моќ. Преку овие т.н нејзини функции, бирократијата успешно го спречува развојот на демократијата и остварувањето на одговорноста. Затоа имаме лоша администрација, самоволно извршување на власта, појава на корупција, непотизам и организиран криминал. Сите овие штетни појави ги

генерира бирократијата. Оваа штета таа ја причинува со: пристрасно применување на законските прописи, непочитување на процедурите, изразена неодговорност, и крајна неспособност. Потребата од контролирање, спречување и уништување на бирократијата е повеќе од актуелна. На преден план треба да се стави политичката и секаква друга одговорност (дисциплинска, правна, морална) и создавањето на механизми на контра бирократија. Овие механизми се независни агенции, совети и кабинети, кои на законодавната, извршната и судската власт даваат стручни и професионални совети, и секаков вид на логистика. Тие, сето тоа го прават независно од бирократскиот државен апарат, па така се намалува како неговата улога, така и штетите од истиот. Оваа пракса веќе успешно функционира во западноевропските земји.

Денес, во дваесет и првиот век, живееме во динамично време. Тоа е време на големи промени од кои застанува здивот. Дефинитивно бирократијата го изгуби чекорот, а со тоа и врската со новиот дух на времето изразен преку барањата и желбите на граѓаните. Најголемиот број на граѓани сакаат и бараат државата и управата во нејзе да не биде бирократска. Денешното опкружување бара многу пофлексибилни и попрिलाгодливи (а не затворени, инертни и неефикасни) организации (управи), кои обезбедуваат високо квалитетни услуги на граѓаните. Ова барање на граѓаните се задоволува со спроведување на успешни реформи во управата.

Управни реформи

Реформата е целосен систем на планови со кој се дава нова форма и суштина на нештата. Управната реформа е план за преобразба на управата. Управната реформа е нераскинливо поврзана со социјалните промени во државата и општеството. Во тој контекст на преден план е односот помеѓу општествената спонтаност и социјалните промени. Прво прашање кое се поставува е дали промените се резултат на еволуцијата на социјалниот организам вкоренета во неговите историски традиции, или се работи за план на промени извадени од разумот на човекот што се раководи од определени теории за општеството.

Најчесто, управните теории се спроведуваат во услови на **отпор**. Отпорот се јавува поради предвидените и предложените институционални иновации, на кои редовно без исклучок реагираат постојните структури во управата.

Постојат повеќе видови на **управни реформи: традиционални; модерни; пазарно ориентирани; и минимални**. Управните реформи се изведуваат со повеќе и различни **управни доктрини** за истите. Најпознати од нив се:

1. Нова јавна управа (The New Public Administration). Основни карактеристики на оваа доктрина се социјалните и политичките вредности, како што се општествена праведност, етичност, партиципација, отвореност и друго;

2. Нов јавен менаџмент (The New Public Management). Основни карактеристики на оваа доктрина се користење на вредностите и механизмите на приватниот сектор во јавниот сектор. При тоа на преден план се става економичноста, ефективноста, ефикасноста, претприемништвото и конкурентноста, транспарентноста и нагласена улога на граѓаните и цивилното општество во одлучувањето. Најчесто оваа доктрина се потпира на идеите на неолиберализмот. Оваа доктрина успешно е применета во Светската банка и во Меѓународниот монетарен фонд.

3. Добро управување (The Good Governance). Основни принципи и карактеристики на оваа доктрина се отвореност, одговорност, партиципација, кохерентност, легитимност, ефикасност, подобро управување со ресурси и друго. Оваа доктрина е употребена од Организацијата на Обединетите Нации, Европската Унија и други.

Најчести идеи и мотиви на управната реформа се изградба на државни институционални механизми и јакнење на нивните капацитети за извршување на јавни работи и решавање на јавните проблеми, политичката демократизација и децентрализација со цел да се изгради модерна управа.

Најчести ограничувања за успешно спроведување на управните реформи се: *авторитарна политичка, уравна и оштетена култура; недостиг на површина политичка волја и согласност за основните насоки и реформските мерки на заворените политички елити во државата; недоволна стручност и професионалност на вработените во управата; слаба policy култура, мали policy капацитети, и недоволно посветување внимание на прашањата на предвидување на ефектите на новата регулатива (regulatory impact assessment); симплифицирање, а понекогаш и маргинализирање на јавната презентација и перцепција, како и недоволната поддршка на јавноста.*

Управната реформа се спроведува заради подобрување на организационата поставеност на управата и зголемување на нејзината ефикасност. Тоа е т.н *модернизација* на управата како прва цел на реформата, а втора генерална цел е нејзината *европеизација*. Вообичаено е да се спроведува управна реформа на управата за да се достигнат и постигнат некои повисоки вредности. Најчесто *традиционални вредности* кон кои се стреми една вистинска реформа на управата се:

1. *Демократски политички вредности* (политички легимитет, одговорност, респонзивност, јавност, транспарентност, отвореност, достапност и други);
 2. *Правни вредности* (влеење на правото, законитост, правна сигурност, еднаквост во постапките спрема сите, заштита на правата на човекот и граѓанинот, непристрасност, коректно водење на управните процедури, правна одговорност - материјална, дисциплинска, казнена - судски надзор и друго);
 3. *Социјални вредности* (општествена оправданост, солидарност, социјална осетливост, заштита, помош на граѓаните и друго);
 4. *Економски вредности* (ефикасност, економичност, ефективност и друго).
- Постојат и т.н “нови”, *современи вредности* кои треба да ги добие една управа после успешно спроведување на една управна реформа. Тие се: *обученост, стручност и професионалност; суицидијарност и децентрализација; етичност и некорумпираност; квалитет на јавни услуги; координираност, хоризонтална поврзаност и информираност; иницијативност, комитивност и комитивност и друго.*

Од авторитарно оштетено...

Во земјите на транзиција, јавната управа поминува низ период на бурни промени. Во период од шест децении, земјите што се наоѓаат во транзиција, се обидуваат да се оддалечат од моделот на авторитарно општество.

Безмалку сите, помалку или повеќе, воведуваат нов систем на работа на државните органи и администрацијата во целост. Тоа се прави затоа што јавната управа во земјите на транзиција на почетокот на новиот милениум најчесто е неефикасна, корумпирана, непрофесионална и недоволно посветена на пружање на квалитетни јавни услуги на граѓаните. Сеуште повеќе е присутен контролниот карактер, отколку услужниот карактер на управата.

Затоа во работењето во државната управа на преден план се става **јавниот интерес**, императив што го диктира демократијата и плурализмот. Во услови на воведување на демократија и развој на пазарното општество се менува и содржината на јавниот интерес. Во таа смисла, интересот на граѓаните и легитимноста на власта се ставаат на преден план на целите на реформата на управата. Тоа значи, како јакнење на законитоста, така и доследна примена на правото. Во остварувањето на овие две врвни правни вредности, на преден план се ставаат етичките стандарди и мерила. Тоа значи дека се менува и организациската култура, се намалува значењето на хиерархиите и нефлексибилните структури, а расте значењето на управувањето, партиципацијата, координацијата и партнерството. Законитоста станува општ принцип, кој бара отстранување на сложените управни процедури и постапки, а зголемување на ефикасноста во работата на управата. Овие процеси бараат забрзан трансфер на знаење на поединците и установите на јавната управа. Обука и тренингот стануваат амбиент на средината во која државниот службеник работи. Технолошкиот и информацискиот развој, и **“граѓанска војна кое се повеќе знае”**, отвораат нови можности и барања за државната управа. Тоа се новите брзи, евтини и квалитетни јавни услуги. Државната управа веќе не е само непосреден извршител на законите, туку и флексибилен медијатор, креатор, координатор, и регулатор на политиката на развој во одредени области.

Стандардите на Европската Унија бараат развој на мултидимензионално, постинформатичко општество на 21 век, во чија основа се два битни процеси: **технолошки иновации** и **глобално поврзување**. Се создаваат нови визии и се одредуваат нови цели. Новите системи на јавна управа треба да одговорат на потребите на граѓаните, кои веќе не се само контролирани субјекти, туку се и корисници на јавните услугите. Граѓаните се клиенти, партнери, учесници и актери во развојот на државната управа. Основна задача е правилно да се одреди **што, кога и како** јавната управа треба да работи, како да се обезбеди поддршка за тоа, како треба да се работи, како да се обезбеди знаење, да се усовршат методите за постигнување на целите и како да се обезбеди сеопшта поддршка за политиката, стопанството и јавноста.

Во сето тоа, прво барање е трошоците за функционирање на држават и јавниот сектор да се намалат. Сите надлежности и задачи на јавниот сектор треба да се преиспитаат, неопходните да се утврдат, а непотребните да се укинат.

Органите и институциите да се реорганизираат, така што организационално и функционално да се поврзат, за да бидат точни, ефикасни, ажурни и евтими. Системот на јавна управа мора да се стави под широка контрола на парламентот, владата, судовите, јавноста и сите граѓани. Најголем императив е јавната управа да работи законито. Почитувањето на етичките стандарди, спречувањето и контролата на незаконитоста, корупцијата, опуртинистичко и инертно однесување од било кој вид, се задача на сите раководители и вработени во управата. Проблемот на легалност и етичност во работата на управниот апарат станува клучно прашање на секоја земја во транзиција.

Стратешка задача за иднината на секоја земја во транзиција е изградба на јавна управа која ќе биде флексибилна во границите на законот, брзо и ефикасно ќе одговара на барањата на корисниците, т.е клиентите, и која ќе влегува во односи на партнерство и соработка со цивилниот и приватниот сектор, со цел да се заштити општиот јавен интерес. Мала држава како што е нашата мора да обезбеди таква управа, која со своите услуги ќе го овозможува и олеснува економскиот и правниот сообраќај. За тоа потребно е да се отстранат комплицираните процедури, така што ќе се применуваат средства и методи на современата информатичка технологија. Само така ќе се забрза работењето, ќе се намалат трошоците и ќе се подобри квалитетот на услугите. За тоа мора да се променат, како статусот на управата, така и нејзиниот углед во јавноста и пред граѓаните.

Меѓутоа, секоја земја има традиција, потреби, вредности, организациона култура и наследена социјална организација на општеството. Сите овие вредности формулирани во законски норми, го чинат правниот систем во државата. Од овој систем зависи и карактерот на јавната управа. Така, одржливи промени можат да настанат со доследни и принципиелни промени на целите и вредностите, организационата култура и целокупната социјална организација на државата. Овие и вакви променети, вредности и цели се рефлектираат во управното законодавство. Тоа е многу битно за остварување на процесот на евроинтеграциите на нашата држава.

...Преку освојување на Европски управен простор

Не постои држава, ниту управа во истата, без правен систем кој функционира во согласност со позитивната законска легислатива. Контекстот во кој настануваат правните норми одлучувачки влијае на доследното извршување на истите. Глобализацијата, развојот и посебно евроинтеграциите влијаат на приближување на правните системи, безмалку на сите земји во Европа. Евроинтеграционите процеси, полека но сигурно, ги менуваат работите и состојбите на државите во транзиција. Се повеќе доаѓа до соработка, приближување и воедначување на државите и нивните правни системи. Се развива

системот на **Европското Право (Acquis Communautaire)**. Овој правен систем се формира под влијание и пракса на Европскиот суд. Новиот систем на Европското Право, всушност е прагматичко единство на норми кои се развиваат низ соработка на Европските држави и ги носи карактеристиките, како на Англосаксонскиот правен систем, така и на Континенталниот правен систем. Системот на Европско Право содржи флексибилни правни елементи кои се нови по карактер, а овие елементи воведуваат нови категории и институти во Европското Право. Токму тоа е поимот **“Европски правен простор”**. Овој Европски правен простор всушност е: *модерниот европски однос на правото, државата и заштитата на човековите права и слободи*. Овој однос е настанат под големо влијание на праксата на Европскиот суд. Европскиот управен простор поставува високи европски стандарди кои земјите во транзиција мораат да ги реализираат за да бидат успешни во Евроинтеграционите процеси. Овие стандарди се: *извесност во однос на правниот исход, предвидливост, отвореност и транспарентност, одговорност, ефикасност и ефективност*. Овие принципи налагаат големи промени во нашето конзервативно правно законодавство. Без овие промени нема успешни реформи, ниту модерна Европска управа.

...Кон демократски амбиент

Време е на суштински промени. Попречувањето, поточно опструирањето на истите, е непотребно и залудно трошење на време. Се промени и политиката. Времето на семејните лидери на социјализмот помина. Се зголеми значењето на квалитетните припреми на политичките одлуки, особено во областа на макро економската политика. Што повеќе податоци и информации - толку помалку можност за грешки во одлучувањето. Политичките фактори кои одлучуваат мораат да имаат информативна и логистичка поддршка од страна на надлежните органи на државната управа и јавните служби. Државните органи и јавните служби на најуспешните земји во транзицијата станаа вистински актери на успешното работење, со што влијаат за нивна добра позиција во Евроинтеграционите процеси. За нас ова е голем предизвик, за кој е потребна способност. Ова особено важи за луѓето од јавната управа, каде што најмногу простор треба да има за талентираниите, умешните и вредните. Во демократската атмосфера која во последно време се ствара, потребна е таква јавна управа која повеќе нема да “дава” на корисникот, клиентот, граѓанинот, туку ќе биде во негова служба. Контролниот карактер на државната управа мора да го отстапи местото на услужниот карактер. Привидното слабеење на јавната управа во еден дел произлегува од промената на нејзината положба и улога, а во друг дел од наследените структури, стариот менталитет и надминатите социјалистички вредности.

Сеуште се чувствува влијанието на бирократската организација од времето на комунизмот, односно од неговата поблага варијанта - самоуправниот социјализам. Кај нас државната управа сеуште има амбивалентна позиција. Од една страна се тенденциите и притисоците да се задржи постојната состојба, а од друга страна се барањата за неопходни промени. Времето како одминува покажува, дека барањата за неопходни промени се кохерентни и конзистентни со стандардите за Евроинтеграции, а тенденциите и притисоците за задржување на моменталната незадоволителна состојба се анахронизам на 21 век.

Потребна е интензивна работа за организациона и функционална анализа во управата, воведување и ширење на јавниот менаџмент, проучување на новите управни политики. Тоа се новите содржини и начини на организирање и управување. За нив се потребни воведувања на нови знаења, обуки и тренинг. Сето ова зависи од талентот и способноста на луѓето кои управуваат со општините и државата. Потребно е да се воведат систем на анализирање на работата на секој што работи во управата, а посебно на тие што не знаат, не можат или не сакаат да го променат застарениот бирократски начин на работа. Неслучајно е кажана изреката *“Политичариите мислајќи на следниите избори, а висштинскиите менаџери на следната генерација”*.

Многу видлива е потребата за значајни промени на системот за стекнување на знаење и вештини, како и на начинот на управување со јавни работи. Ние можеби не треба *“Повторно да ја иронајдиме државната управа - Reinventing Government”*, како што советуваше Геблер 1992 години во Соединетите Американски Држави, туку треба да се *“иронајдиме самиите себе”*. Клучот на решението е во оспособување на *“кријична маса”* на наши стручњаци и јавни менаџери кои ќе бидат способни да одговорат на предизвиците на денешното време. Да не забораваме, кога сакаме - многу можеме. Но, некако премногу често ни недостасува работна дисциплина, концентрација на приоритетите и истрајност во остварувањето на целите. Затоа потребна ни е целосна и сеопфатна стратегија. А тоа е знаење и способност за воведување и примена на **Acquis Communautaire**. Мора да обезбедиме стабилни институции кои ќе функционираат на демократски принципи и владеење на правото. Тоа се и барањата за влез во Европската Унија. Како на нејзиниот пазар, така и во нејзиниот заеднички административен простор. Неопходни услови кои треба да се исполнат за успешни Евроинтеграциони процеси се:

- 1. Политички** (стабилност на институциите кои ја овозможуваат демократијата, почитување на човековите права и правата на малцинствата);
- 2. Економски** (изградба на пазарна економија, и обезбедување услови на стопанските субјекти да го издржат притисокот на пазарните законитости на заедничкиот Европски Пазар);

3. Правни (способност за превземање на обврските кои произлегуваат од членството и спроведување на целите на политичката, економската и монетарната унија);

4. Институционални (прилагодување на јавната управа кон Евро стандардите).

Како што се гледа четвртиот услов (институционалниот) за успешна Евро-интеграција на секоја земја во транзиција е квалитетна јавна управа која ќе може да одговори на барањата на пазарната економија, развиеното цивилно општество и технолошко - информацискиот напредок.

Примарна задача е, да се направи високо квалитетна јавна управа во Република Македонија. Од аспект на **органација**, таа треба да е добро организирана и економична. Во поглед на **човечкиите ресурси**, треба да биде професионална и да им служи на граѓаните. Трошењето на **финансиите** треба да го прави рационално и транспарентно. **Посилајкиите** според кои функционира да се во согласност со најдобрите практики од Европската Унија. На крај, **јавниите услуги** што ги дава треба да бидат квалитетни и да ги задоволуваат барањата на граѓаните. За постигнувањето на ваква форма и содржина на управата потребно е да се вложи голем напор, да се осмислат и реализираат конкретни мерки кои ќе резултираат со дефинитивно напуштање на застарениот начин на организирање и работа на управата, заснован на класичната бирократска организација, кој управата ја прави трома, неефикасна, скапа, и неприфатлива за граѓаните и јавноста. Само со стручност, знаење и упорност можеме да направиме модерна и Европеизирана управа. Демократската атмосфера, воведувањето и успешното функционирање на децентрализацијата на локално ниво даваат добар терен да ја оствариме целта.

Извори:

1. Тренинг и промени во јавната управа, Драгољуб Кавран 2004 година
2. Стратегија за модернизација на јавната управа, Саша Лесковац, 2004 година
3. Елементи за стратегија на управната реформа, Драгољуб Кавран, 2002 година
4. Вебсајтови: Европска унија, Светска Банка, Организација на Обединети Нации и Институт на Светската банка.

Македонија - држава заглавена во реформи

1. Мотиви за спроведување на реформата

Реформата на јавната администрација во Република Македонија отпочна во мај 1999 година, со донесување на **Стратегија за реформа на јавната администрација**, од страна на Владата на Република Македонија. Како основни мотиви за спроведување на реформата се, поуспешен развој на демократското општество и поквалитетен развој на пазарното стопанство кои можат да се обезбедат само со развој на демократска администрација. Токму поради тоа улогата на јавната администрација во Македонија е понагласена и поодговорна за развојните потреби на општеството и изнаоѓање соодветни начини за примена на ефикасни решенија.

Реформата на јавната администрација треба да воведо и востанови нови и неопходни способности и вештини за развој на јавната администрација од сегашната државна класична управа кон посакувана децентрализирана управа, како систем на јавни служби.

Од основните причини на реформата на јавната администрација произлегува и нејзината основна цел, а тоа е **подобрување на структурите и процесите на јавната администрација**, што ќе резултира со поголема ефикасност и подобар квалитет на дадени услуги. За да се оствари напреднаведеното системот на јавната администрација, по спроведената реформа, треба да ги има следните карактеристики: *мала јавна администрација во квантитативна смисла; поедноставена структура на јавната администрација; администрација со демократизирани односи, заштитена администрација од политички и други надворешни влијанија и притисоци; резонзивна, граѓански ориентирана јавна администрација, како ефикасен сервис на граѓаните и правните субјекти во остварувањата на нивните права, и децентрализирана јавна администрација.*

Од напред наведените карактеристики на посакуваниот систем на јавната администрација во Република Македонија, одговараат следните основни принципи на функционирање на јавната администрација: **владеење на пра-**

војно; транспарентност; комјунитетност; етичност; одговорност; ефикасност и еднаков третман на корисниците.

Мора да истакнеме дека претходните реформи (трансформација на општествениот капитал, приватизација, транзиција, пазарно стопанство и слично) не вродија со плод, проблемите и понатаму се напластуваат и остануваат нерешени, а резултатите и очекуваните ефекти изостанаа. Ова беше резултат, пред сè, на нестручниот, палиативниот пристап кон реформите. Затоа тие во најголема мера се неуспешни и нереализирани докрај. Присутен е ставот дека и реформата на јавната администрација во Република Македонија нема да успее во потребниот и посакуваниот обем од повеќе причини: *не постојат преходни сеофайни анализи; не постојат преходно утврдени потреби за работата и развојот на јавниот сектор; не постојат конкретни проценки на динамиката на евентуалните резултати; не постои сиремност за радикални промени; присуството на пристап кон решавањето на состојбата е несоодветен, неадекватен и не прилагоден на актуелната незадоволителна состојба, поради нецелосната и незаокружената правна рамка и спората динамика на донесување на закони и прописи.* Кога кон ова ќе се додаде и присутниот *стап од промени*, што традиционално предизвикува *општор кон промените* изразен во *инертно и општинистичко однесување (бирокрајско однесување)*, шансите и оваа реформа да ја доживее судбината на поранешните *“реформи, рационализации, трансформации”* се присутни и отворени. Единствен здрав лек за уништување на тие и такви шанси за неуспех на реформата, е конкретно да се детектираат присутните отпори кон промените и да се применат ефективни тактики за нивно совладување.

Спроведувањето на управната реформа е долготраен и макотрпен процес. Најбитно е, во тој процес, да се истрае во доследното спроведување на сите предложени и усвоени реформски зафати и мерки. Исто така, значајно е и објективното мерење на резултатите од реформските мерки и зафати. Тоа може да послужи како основа на процената за тоа колку се успешни управните реформи. *Кога можеме да зборуваме за ефикасноста, а кога за ефективността на управните реформи?* - Тоа е случај само кога целосно и успешно до крај ќе се спроведе:

1. Рационализација на јавната управа (а. Елиминирање на функционалните преклопувања; б. Поедноставување на територијалната организација на јавната управа; в. Воведување на современа локална самоуправа).

2. Јакнење на институционалните капацитети (а. Зајакнување на севкупните капацитети на владата; б. Воведување на информатичка технологија и вмрежување; в. Осмислување на менаџерски и претприемачки методи на работа; г. Замена на крутата вертикална хиерархија со структурирани и вообличени хоризонтални врски и воведување на флексибилни рамноправни

аранжмани; д. Воспоставување на механизми за усогласување на јавните политики, координирање и интегрирано дејствување на целокупниот јавен сектор; ё. Системско регулирање и осигурување на условите на работа; е. Воведување на современо електронско работење и управување со јавните работи - *records management*). **3. Јакнење на професионализмот, етичкиот стандард и дејоливијација на управниот сервис** (а. Воведување на целосен систем на управно образование; б. Воспоставување на траен систем на евиденција на службениците; в. Воспоставување на систем на стручно усовршување; г. Воведување на систем на планирање и напредување спрема учинот, со оценка на квалитетот на работата на службениците; д. Воспоставување на ефикасен систем на дисциплинска одговорност; ё. Деполизитизација на управата).

4. Дебирокрајизација (а. Поедноставување на управните постапки; б. Електронски пристап на граѓаните; в. Развивање на претприемачка управна култура и проактивен став на службениците кон работата; г. Вообличување на ефикасен систем за надзор на законитоста, квалитетот на службите и етичноста на службениците со јакнење на инспекциските служби; д. Спроведување на јавни кампањи за информирање на граѓаните).

5. Ориентијација кон резултати, транспарентност и одговорност (а. Овозможување слободен пристап до информации на граѓаните; б. Проектно буџетирање; в. Објавување на буџетите и увид на граѓаните во трошењето на јавните средства; г. Стратешко планирање).

6. Децентрализација (а. Модернизирање на територијалната структура; б. Воспоставување на ефикасна локална самоуправа; в. Зајакнување на финансиските капацитети на локалната самоуправа; г. Јакнење на демократскиот политички легитимитет на локалните институции со јакнење на професионалноста на локалната администрација; д. Проширена надлежност на локалната самоуправа; ё. Овозможување сигурна и ефикасна правна заштита).

7. Приватизација на делови од управата (а. Приватизирање на делови од јавните претпријатија, посебно комуналните; б. Применување на методи на јакнење на приватната иницијатива во јавниот сектор - *outsourcing* и друго).

2. Свест за добро управување

Демократијата и нејзиното успешно спроведување во праксата, подразбира постоење на свест за добро управување, неопходност од промени и нивно прифаќање, како и морално однесување и одговорност кон реформите што се спроведуваат. Потребно е време, желба, жупорност и трпеливост.

Петнаесет години (од воведувањето на плурализмот и демократијата) е краток период да се искоренат **неостварените илузии** од социјалистичкото

општество, всадени во свеста на луѓето, и да се излекуваат **присутните фрустрации** од влијанијата и притисоците на недемократската власт во социјализмот. Од тој период ни останаа: **непостоење на пракса на мерење на политичките процеси и прецизно контролирање и мерење на ефектите на власта, отсуство на култура на вреднување на емпериските истражувања, неразвиениот рационален пристап на феномените на политиката, што всушност се последните реликти на поданичката свест и култура на однесување, како и на остатоците од претходното авторитарно општество.** Овие остатоци од поранешниот политички систем и недоволно развиената демократија во првите петнаесет години од сегашниот политички систем, свесно или несвесно го зајакнаа учеството на ирационалното во политиката и развивањето на демократијата. Ваквата состојба ја ослабе свеста на луѓето за важноста на демократското уредување и слободата воопшто, за значењето на рационалниот пристап во политиката, за значењето на увидот во конкретните последици на различните политички опции, како и за големите вредности на мерење на ефектите на политичките опции и постоењето на реални можности за избор на граѓаните. Овие појави и состојби посебно се изразени на локално ниво, па затоа и менувањето на истите кон подобро, треба да отпочне токму од тоа ниво - локалната самоуправа во општините.

3. Зошто денес во Европа се зборува за ренесанса на локалната власт?

Локалната власт во се поголем број на Европски држави добива важна позиција и улога. Тоа е резултат на **дерегулацијата** на одредени функции на централната државна власт и префрлање на истите на локално ниво. На тој начин одреден број проблеми кои порано ги решавала централната државна власт, сега истите се решаваат од самите граѓани во локалните заедници. Исто така, нов важен квалитет кој локалната власт за прв пат го добива е претприемничката функција на поттикнување на економскиот локален развој.

Во контекст на напред наведените факти, и поради се поголемиот интерес за локалната самоуправа во Европа, на 15. 10. 1985 година, Советот на Европа, ја донесе **Европската Повелба за локална самоуправа.** Оваа Повелба, всушност ги одредува потребните **минимум стандарди** во областа на локалната самоуправа. Во **преамбулата** на оваа Повелба е истакнато дека правото на граѓаните да учествуваат во водењето на јавните работи е демократски принцип кој важи во сите земји - членки во Советот на Европа. Затоа, земјите членки во Советот на Европа: уверени дека најнепосредното остварување на ова право е можно токму на локално ниво; **со убедување дека само локални**

власти со вистинска одговорност можат да обезбедат ефикасна и блиска управа на граѓаните; свесни дека зачувувањето и јакнењето на локалната самоуправа е значаен придонес за изградба на Европа заснована на начелата на демократија и децентрализација на власта; оценувајќи дека ова подразбира постоење на локални власти што поседуваат демократски избрани органи за донесување на одлуки и располагаат со висок степен на автономија, како потписници на оваа Повелба се договориле за основните принципи и стандарди на локалната самоуправа содржани во истата.

Европската Повелба за локалната самоуправа всушност е прв меѓународен договор за локалната самоуправа. Оваа Повелба го покажа посебниот интерес на Советот на Европа за развојот на локалната самоуправа. Со донесувањето на оваа Повелба, Советот на Европа покажа дека локалната самоуправа претставува вистински темел на демократијата. Целта на Европската Повелба за локалната самоуправа е да даде општ и заеднички темел за организација на локалните власти во вид на управа која е најблиска на граѓаните, на тој начин што ќе им овозможува да донесуваат одлуки кои се однесуваат на нивниот секојдневен живот. Од државите кои ја потпишале и ратификувале, Повелбата бара **гаранции за политичка, административна и финансиска независност на локалната самоуправа во државите**. Всушност Повелбата на локално ниво ги надополнува начелата кои се темел на Советот на Европа, а тоа се **остварување на човековите права и заштита на истите**. Со што локалната самоуправа всушност е прекретница за **вистинска и ефикасна демократија**. Во својата содржина Европската Повелбата за локална самоуправа укажува на: **улогата на локалната самоуправа; финансискиот аспект на локалната самоуправа; вработениите; меѓународните односи; можност за поврзување со други институции; односот помеѓу локалната самоуправа и централната власт, и правниот субјективитет на локалната самоуправа**. Остварувањето на напред наведените моменти се цел на Повелбата и рамка кон која треба да се придржуваат државите потписнички. Темел на Повелбата е начелото на **суицидијаритет (дојолнување)**. Повелбата дава насоки кои треба да се следат, и цели кон кои треба да се тежнее.

Повелбата има преамбула (предговор), и три дела. Најбитни се одредбите на Преамбулата и првиот дел, кои всушност се декларација за основните начела на локалната самоуправа: **уставна и законска основа на локалната самоуправа; концепт на локалната самоуправа; делокруг на локалната самоуправа; заштитата на границиите на локалните заедници; соодветна организација на управата и извори на средствата за вршење на работните на локалните власти; услови за вршење на функциите на локалните власти; управен надзор над работата на локалните власти; извори на финансирањето на локалните власти; право на локалните власти на здружување и законска заштита на локалната самоуправа**. Вториот дел

од Повелбата зборува за обврските кои државите мораат да ги потпишат, а третиот дел всушност се однесува на општите показатели за меѓународните конвенции, во случајов за потпишување, ратификација, влегување во сила, откажување и известување за Повелбата.

Република Македонија е потписник на Европската Повелба за локална самоуправа.

4. Македонија и нејзиното свртување кон локална самоуправа

Македонија после долги перипетии се сврте кон Европа и го започна долго очекуваниот процес на **Евроинтеграција**. Овој процес наметнува и бара суштински, економски и политички реформи. Воведувањето и развојот на демократијата и економско успешно општество се основа на **квалитетен живот и благосостојба на граѓаните**. Во тој контекст локалната самоуправа е многу важна, како за демократијата така и за економскиот развој. Локалната самоуправа всушност е првата степенца на која граѓаните опочнуваат да ги формираат своите органи на власт, да сваќаат кои права ги добиваат и имаат, кои можности и избори им стојат на располагање, а секако и кои ефекти, бенефиции и добробити можат да ги имаат од локалната власт.

Свеста и знаењето на граѓаните за изворните надлежности на локалната власт, за нивните неотуѓиви права и можноста локалната заедница за истите суверено да одлучува, во рамките на Законот и Уставот, претставуваат важен основ за јакнење на локалната демократија, т.е. практично реализирање на децентрализацијата, но и за демократијата воопшто. Борбата за автономијата на локалните власти беше тешка и долга (повеќе од десетина години). Автономијата на локалните власти е важна тековина на почетоците на современата демократија во Македонија. Исто така, може да се каже дека без развиена локална самоуправа и јака и стабилна локална власт, нема стабилна и јака демократија.

Локалната самоуправа е многу важен сегмент на политичкиот и уставниот систем на Република Македонија. Локалната самоуправа, пред се, е најважна за граѓаните на Република Македонија. Граѓаните во локалната самоуправа го имаат првиот контакт со власта, така што може да се рече дека тие учествуваат во формирањето на власта и извршувањето на истата. Претставата (на граѓаните) за природата на власта во голема мера е условена токму од ова доживување. Македонија нема развиена традиција на локална самоуправа, како што нема и подолга традиција за демократија и искуство на модерна, идеолошки неутрална држава, држава како вистински сервис на граѓаните.

Локалната самоуправа е право на граѓаните непосредно или преку демократски избрани претставници суверено да одлучуваат за најважните

прашања на локалната заедница и да управуваат со јавните работи. Ова право наметнува јакнење на свеста и информираноста на граѓаните за значењето и одговорноста на локалната власт, за јакнењето на капацитетите на истата, како и за поголемото учество (партиципација) на граѓаните во одлучувањето за развојот на локалната заедница и поквалитетен живот во истата. **Перманентното контролирање на работата на функционерите, органите на локалната власт, усовршувањето на методите на работењето и утврдувањето на стандардите за тоа работење, како и обезбедување квалитетни услуги на локалната самоуправа претставуваат важен дел на демократската политичка култура. За успешно вклопување на граѓаните во новиот систем на вредности и правила (на локално ниво), тие мораат перманентно да се едуцираат и обучуваат за демократија.**

Претстојните (но и идните) проблеми на новоизбраните локални власти во Македонија се извонредно големи и тешки. Од тој аспект е многу важно и неопходно да се зајакнат потенцијалите на локалните власти за да се изврши модернизација на нивното работење, во насока на поголема професионалност и стручност на извршување на задачите и обврските, а се со крајна цел постигнување на локален економски развој кој ќе овозможи поголем стандард и квалитет на животот на локално ниво. Учеството (партиципацијата) на граѓаните во напред наведеното е незаменлив развоен потенцијал кој поттикнува активно користење на знаења, вештини, умеење и креативност.

5. Реформа на локалната самоуправа во Република Македонија

Во склопот на реформата на јавната администрација во Република Македонија која отпочна во мај 1999 година, истата година во ноември отпочна и реформата на локалната самоуправа, така што владата усвои **Стратегија за реформата на локалната самоуправа**. Се до август 2001 година, не беше направен некој суштински исчекор за реализирањето на реформата на локалната самоуправа. Таков исчекор се направи со Охридскиот Рамковен договор кој содржи посебни мерки и дејствија за развој на локалната самоуправа. Активностите добија посебна динамика по усвојувањето на амандманите на Уставот на Република Македонија (ноември 2001 година). Во јануари 2002 година, Собранието на Република Македонија го донесе **Законот за локалната самоуправа**, кој претставува солидна правна рамка за востановување на новиот систем на локалната самоуправа во Република Македонија. Со новиот Закон за локалната самоуправа се зајакнаа овластувањата на општините и суштински се проширија нивните надлежности, во согласност со **принципот на**

супсидијарност, во согласност со Европската Повелба за локалната самоуправа.

6. Што значи овој Закон за локалната самоуправа?

Овој закон е вистинска основа (темел), врз основа на кој во Република Македонија може да се востановува и развива *модерна локална самоуправа* од западноевропски тип. Како **прво:** законот ја регулира и операционализира локалната самоуправа како **уставна категорија**. Тоа значи дека, во Република Македонија, според принципите на Европската Повелба за локалната самоуправа, имаме локална самоуправа од уставен ранг; **Второ:** со овој закон се востанови локална самоуправа заснована на концепцијата на реална локална власт со ефикасна управа. Тоа е концепт на локална самоуправа која треба да биде ефективна и ефикасна за развојот на демократијата во општеството бидејќи располага со реални надлежности чиј дијапазон е доста широк. Истовремено тие надлежности се изворни и самостојни; **Трето:** новата локална самоуправа располага со изворни и самостојни финансии и материјални средства за извршување на своите надлежности; **Четврто:** локалната самоуправа според законот располага со инструменти за судска заштита, т.е. со ефикасни средства за заштита на својата самостојност, посебно во однос на можните ограничувања од страна на државните органи, и **Пето:** законот предвидува и гарантира надзор од страна на државните органи, кој се врши само во случаи кои се со закон предвидени и во законски регулирана постапка.

Можеме да констатираме дека со новиот Закон за локална самоуправа од 2002 година, е концепиран **нов модел на локална власт и управа** кој самостојно уредува, извршува и санкционира односи и интереси од локален карактер кои се од битно значење за реалните локални заедници во Република Македонија. Овој закон е карактеристичен и по тоа што воведува нова концепција за организација на органите на локалната власт и нова структура на поделба на надлежностите на истите. Во тој контекст, овој закон предвидува конкретна поделба на надлежностите на Советот на општината и градоначалникот.

Така, легислативата е во надлежност на Советот на општината, а извршната и управната власт е во надлежност на градоначалникот. Со право може да се констатира дека Законот за локална самоуправа беше првата претпоставка за воведување на вистинска и реална локална самоуправа во Република Македонија, и како таков е нужен услов за функционирање и развојот на локалната самоуправа. Ова се потврдува со тоа што тој на општините им гарантира: *ојшито овласитување на нивна надлежност; овласитување за собирање на локални даноци и надоместоци на начин утврден со закон;*

контрола над сопствениот буџет, администрирање и имот; можност за развој на месната самоуправа; можност граѓанине да иницираат локални референдуми; можност за склучување согодби за меѓуопштинска соработка, за обезбедување на услуги, формирање здруженија и збрашмување со други земји, и друго.

Иако Законот за локална самоуправа е нужен услов за функционирање и развој на локалната самоуправа, мора да се каже дека тој не е доволен услов. За непречено и успешно функционирање на локалната самоуправа мораше да се донесат и други закони. Така се донесоа **Законот за територијална организација на локалната самоуправа, Законот за град Скопје, Законот за локалните избори и Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа**, во функција на суштинска реформа на локалната самоуправа. За заокружување на целокупната правна рамка за функционирање на локалното самоуправување во областите култура, одбрана, образование и наука, урбанизам и рурално планирање, локален економски развој, здравствена заштита, социјална и детска заштита, локално финансирање, заштита на животната средина, спорт и противпожарна заштита, во периодот 2002 - 2005 година се донесоа уште 32 закони.

Со донесувањето на сите напред наведени закони се создадоа нормативни услови за пренесување на надлежностите на локално ниво, т.е. се создадоа услови за суштинска децентрализација на надлежностите утврдени во член 22, од Законот за локална самоуправа.

7. Цели на реформата на локалната самоуправа

Со право може да се каже дека **клучни сегменти** во реформата на локалната самоуправа се:

- Децентрализација на власта;
- Фискална децентрализација;
- Нова територијална организација и
- Јакнење на капацитетите на општините

Од успешното средување на вкупните состојби во напред наведените сегменти на реформата на локалната самоуправа директно зависат остварувањето и реализирањето на **целите** на оваа реформа, а тоа се обезбедување на:

- Локална демократија;
- Стабилност на општините;

- Квалитетни јавни услуги; и
- Локален економски развој

Основните принципи на однесување и дејствување за остварување на напред наведените цели се: *влaдеење на ѝравоѝо, доброѝо уѝравување, учесѝвоѝо на г̀раг̀аниѝе во одлучувањеѝо и ѝрансѝаренѝносѝа и одг̀ворносѝа во рабоѝењеѝо на локалнаѝа власѝи.*

8. Цели и приоритети на децентрализацијата

Децентрализацијата е најбитниот сегмент во реформата на локалната самоуправа во Република Македонија. За да таа биде успешна, мора да се спроведат многу активности и исполнат определени и конкретни услови. Досега (мај 2005 година), може да се каже дека се направија и исполнија само правните т.е. нормативните услови за остварување на децентрализацијата. Претстои остварување на суштинските услови за вистинско профункционирање на децентрализацијата. Тие се: *ѝрансвер на надлежносѝиѝе; фискална деценѝрализација; развивање на капаѝносѝиѝеѝиѝе на оѝиѝиниѝе и г̀радење на ѝарѝнерсѝива за локален и економски развој.*

Напред наведените услови се повеќе од неопходни за зајакнување на фискалните капацитети, човечките ресурси и политичкиот капацитет на општините како основа за: *обезбедување на квалиѝеѝни јавни услуѝи; развој и одржливосѝ на локалниѝе економиѝ; создавање на можносѝи за врабоѝување; можносѝи за развој на ѝреѝѝриемниѝвоѝо; развој на ѝрансѝаренѝна и одг̀ворна админисѝраѝија; учесѝво на г̀раг̀аниѝе во одлучувањеѝо; ѝарѝнерсѝиво со ценѝралнаѝа власѝи и ѝодг̀ѝвеносѝи за ЕУ - иниѝеграѝија на локално ниво.*

Преовладува мислењето дека динамиката на реализирањето на трансверот на надлежностите од старт е погрешно предвидена (1 јули 2005), и реално гледано тој трансвер е веќе во закаснување, што најверојатно ќе предизвика огромни проблеми во функционирањето на општините. Истото се однесува и за фискалната децентрализација која исто така е во задоцнување, па така имаме една состојба во општините во која новите раководства (градоначалниците и Советите) наследиле празни и задолжени општински каси, и од старт без нивна вина се хендикепирани во успешното извршување на нивните активности. Што се однесува пак до развивањето на капацитетите на општините состојбата е нешто подобра, од причини што во тек се повеќе програми и проекти, финансирани од домашни институции и странски донатори кои перманентно но сигурно обезбедуваат услови за подобрување на состојбите во оваа област.

Мора да се каже дека на овој план треба да се избегне формализмот и рутинерството, а развивањето на капацитетите на општините да се свати како долготраен процес за кој се потребни волја, трпение и упорност, од една страна како и стратешки приод, имање на план и покажување на организациска култура и поседување на менаџерски вештини, знаења и умеења. На планот на градењето на партнерство за локален економски развој, состојбата е таква што се има почетни резултати во одредени локални средини за градење на партнерства помеѓу јавниот и невладиниот (граѓанскиот) сектор, додека пак обезбедувањето на услови за партнерствата помеѓу јавниот и приватниот сектор сеуште е на почетен стадиум поради недореченоста на законската легислатива и немањето на претходна традиција и пракса.

Основано може да се заклучи дека во поглед на клучните сегменти во реформата на локалната самоуправа единствено во поглед на сегментот нова територијална организација, работата е завршена и доведена до крај. Во поглед на останатите два сегмента, децентрализацијата на власта и фискалната децентрализација, работите се на самиот почеток, додека пак во поглед на јакнењето на капацитетите на општините работите се на крајот од првата подготвителна фаза.

Значи реализирањето на главните задачи допрва претстојат, како и соочувањето со основните проблеми во локалната самоуправа. Субјекти кои треба да се нафатат со решавањето на истите се новоизбраните градоначалници и советници на општините и градот Скопје, невладините организации на локално ниво, приватниот сектор и граѓаните. Сите тие заедно треба да ја решат основната дилема како да се формира добра управа, т.е. како да се дојде до нов модерен менаџмент за успешен развој на општините.

9. Основни предуслови за успешна децентрализација

Подобрувањето на пристапот до информации и учеството на јавноста во носењето на одлуки на локално ниво се основните предуслови, кои треба да се остварат, за реализирање на успешна децентрализација.

Еден од најсуштинските предизвици на децентрализацијата е развојот на директна (непосредна) и активна партиципативна политичка култура како неодминливо својство на вистинската локална самоуправа. Предвидените инструменти за партиципација со Законот за локална самоуправа од 2002 година со себе носат лесно воочливо тесно грло особено за поголемите општини и градот Скопје поради ограничувањата од 10 % избирачи за собири на граѓани и граѓански иницијативи и 20% избирачи за референдум. Можноста за партиципација во комисиите при советите на општините е можност за влијание врз нормативните одлуки додека за партиципација во извршните

одлуки на градоначалникот и администрацијата не се предвидени механизми. Исклучок во овој контекст е можноста за партиципација во управните одбори на училиштата и јавните претпријатија кои се основани од страна на општината. Во поглед на пристапот до информации сеуште **доминира т.н пасивен пристап до информации** исклучиво врз основа на барање на граѓанинот. Активниот одговор по однос на наведените тесни грла би се состоел во:

а. Знаење за воведување алатки за активен пристап до информациите (редовно и фреквентно публикување на активностите, искористување на можностите што ги даваат електронските медиуми и интернет) за граѓаните преку **зајакнување на општинските информативни центри и одделенијата за односи со јавноста. Подигнување на јавната свест** за правото и моделите за слободен пристап до информациите. **Изготвување на прирачник и обуки за подобрување на процедуралното знаење** како кај општинската администрација така и кај граѓаните. **Имплементација на добра пракса од ЕУ** во поглед на алатките за активен пристап до информациите и начините за нивно создавање и финансирање.

Придобивки од ефикасен пристап до информации

Зголемената ефикасност на пристапот до информациите би задоволила еден од основните услови за функционирање на демократските принципи и основните права и слободи на граѓаните во Република Македонија. На тој начин би се унапредило демократското владеење како владеење на правото. Би се унапредила и реструктурирала комуникацијата меѓу власта и граѓаните. Би се зголемила ефикасноста на администрацијата но и ефикасноста на севкупните социо - економски процеси. Би се зајакнал интегритетот и легитимитетот на јавната администрација.

Ефикасен пристап до информациите би значел зголемување на одговорноста и отчетноста на јавната администрација како на државно така и на локално ниво. Реализирање на непосредната партиципативна демократија која е карактеристична за локалното ниво не може да се замисли без висок степен на достапност на информациите. Достапноста до информациите допринесува и за намалување на степенот на корупција на локалната јавна администрација. Очекувани резултати од подобрувањето на пристапот до информациите се: **1. Продлабочување на знаењето на јавноста за можностите и со закон утврдените процедури за пристап до информациите; 2. Поефикасно спроведување на процедурите за доставување на бараните информации од страна на јавната администрација на локално ниво особено поради условите на децентрализација и зголемениот број на надлежности; 3. Потенцирање на активниот пристап до информациите од страна на јавната администрација**

преку искористување на се поголемиот број на можности како што е користењето на интернет и сл.; 4. Иницијативи за воведување нови алатки од меѓународно верификуваната добра пракса; 5. Иницијативи за поадекватни цени за добивање на информациите во согласност со стандардот на граѓаните; 6. Објективизација на роковите за добивање информации како составен дел од процесот за интегрално давање на одобренија и други документи; 7. Иницијатива за донесување Закон за слободен пристап до информациите кој меѓу другото би ги регулирал: процедурите, роковите, начинот на формирање на цените, категориите на информации, ограничувањата, правото на жалба и пристап до правдата; 8. Би се подобрило управувањето со информациите т.н инфоменаџмент

б. Знаење за воведување механизми за непосредна и активна партиципација на граѓаните во носењето на одлуките на градоначалниците и општинската администрација. Обука за организирање дискусии во т.н фокусирани (целни) групи, примена на напредни истражувачки техники: јавна анкета, структурирани и полуструктурирани интервјуа и сл., создавање партиципативни тела: експертски совети, мрежи и сл.

Придобивки од граѓанската партиципација

Од аспект на избраните локални власти, граѓанската партиципација овозможува претставниците да донесат подобри одлуки прилезени од подобро разбирање на ставовите, проблемите и прашањата кои ги иницираат граѓаните. Одлуките или предлозите од власта се подобро прифатени од страна на локалната заедница ако граѓаните имале право да го кажат своето мислење во процесот на донесување на одлуките. Можностите за партиципација можат да ги мотивираат индивидуите и групите повеќе да се вклучат во својата заедница, така што ќе ги делат и шират одговорностите за она што се случува во локалната заедница помеѓу поголем број граѓани. Очекувани резултати од вклучување на граѓаните во процесот на одлучување на локално ниво се: 1. Овозможување на увид и разгледување на најистакнатите локални прашања за формулирање сугестии за унапредување на проблемите кои би требало да се решат; 2. Помош на локалната заедница за да се развие чувство на локална гордост врз основа на остварување во одредена мерка на влијание и контрола над одлуките кои се однесуваат на нивното место на живеење; 3. Помош на локалната власт во одредувањето на приоритетите и промовирање на подобро финансиско планирање и изработка на нацрт буџет, така што ќе се распределуваат средствата во склад со идентификуваните потреби на заедницата; 4. Организирање на Собир на граѓани и локални групи кои имаат сручност и искуство, покрај оние кои постојат во општинската организација,

за процесот на донесување на одлуки и зголемување на сеопштото разбирање на проблемите и овозможување на соодветна основа за донесување одлука; 5. Развивање на водство и знаење во заедницата, како најважен начин за демократски процес на одлучување. Доколку граѓаните знаат како функционира локалната власт, ќе бидат наклонети да ја изразат желбата за да станат дел од тој процес. Доколку локалната власт добро ја работи својата работа, граѓаните кои во тоа и помагаат, се стекнуваат со почит и благодарност, стануваат кооперативни и спремни да ја поддржат локалната власт. Вклучувањето на граѓаните во процесот на одлучување овозможува ефикасна подготовка за граѓаните кои имаат намера во иднина да се кандидираат на изборите за органи на локалната власт.

Користена литература:

1. Проблеми на управувањето, Наум Гризо, Борче Давитковски, Скопје, 2001 година
2. Стратегија за реформа на јавната администрација во Република Македонија, Скопје, 1999 година
3. Стратегија за реформа на локалната самоуправа, Скопје, 1999 година
4. Програма за спроведување на процесот на децентрализација, Скопје, 2004 - 2007 година

Нов јавен менаџмент

Во последните две - три децении јавната управа ја зафати талас на реформи без преседан. Традиционалниот модел на управа (вообичаено бирократски) наиде на удар на јака критика на граѓаните, но и на теоретичарите на организацијата и управувањето со државата и управата. Во основата на сите овие критики е забелешката дека државата стана премногу гломазна и со премногу надлежности. Поради тоа започна бран на реформи во насока на дерегулација на функциите на државната управа и барање нов модел на организација на истата. Овие реформи на јавната управа започнаа во **Велика Британија, Нов Зеланд, Австралија, Канада и САД**, и извршија големо влијание на останатите држави во Европа. Тоа се земји за кои со право може да се каже дека се претставници на **“Новиот јавен менаџмент”**.

Нов јавен менаџмент (New Public Management) е прагматичен и менаџерски начин на водење на јавните работи во управата. Тој е насочен кон економичност, ефикасност и продуктивност, со цел управата и јавниот сектор во целост да се ориентираат пазарно, преку претприемничко однесување и управување со користење на вредностите и техниките на приватниот сектор. Причините кои доведоа до нагласување на економските вредности во јавниот сектор можат да се бараат во економијата, доктрината, идеологијата и полтиката. Без сомнение, економската криза од седумдесеттите години од претходниот век и енормно големите трошоци на јавниот сектор во тоа време, поттикнаа нови размислувања и отворија простор за нови идеи. Овие нови идеи се образложени на ниво на:

- а./ доктрина** (Public Choice School – школа на јавен избор), **б./ идеологија** (неолиберализам),
- в./ прагматична политика** (најпрвин во Велика Британија, САД а потоа и во други држави). Од меѓународните организации нај значајни промотори на новиот јавен менаџмент се **Светската банка и Меѓународниот Монетарен Фонд**.

Мерките и ефектите на новиот јавен менаџмент во јавниот сектор се **структурални, методско - функционални и персонални**. Структуралните мерки се насочени кон намалување на јавниот сектор, приватизација на сите комерцијални делови на јавните служби и јавните претпријатија, зголемување на улогата на третиот сектор - невладиниот сектор, како и разлабавување на односите во преостанатите делови на јавниот сектор, со истовремено поврзување на поголем број мали самостојни субјекти, преку хоризонтална соработка и координација. Разлабавувањето на односите во јавниот сектор се постигнува со разделување на деловите за припрема, формулирање и надзор на ресорната политика од организациите кои ја спроведуваат, како и со територијална и функционална децентрализација, и со формирање на независни организации и агенции за регулирање и давање конкретни јавни услуги на граѓаните.

Функционалните мерки и ефекти пред се се однесуваат на воведувањето на пазарниот механизам, како алокативен механизам во јавниот сектор. Тука пред се се мисли на наплата на реална цена на јавните услуги, како и доделување на одредени служби на приватни субјекти по пат на тендери. Секако не треба да се заборава и дерегулацијата, која ја ослободува управата од непотребните функции.

Персоналните мерки и ефекти, исто така се нагласени, но за разлика од другите мерки во одреден обем се контрадикторни и контрапродуктивни. Кога се внатрешни и “меки” тие се во функција на развој на човечкиот капитал во управата. Во тој случај се врши усовршување, менување на организационата култура, реедукација и обука на постојниот персонал во управата за поефикасно извршување на задачите и обврските. Но кога мерките се механички и се во насока на намалување на бројот на вработените во управата, тие понекогаш се контрапродуктивни, бидејќи ја зголемуваат невработеноста, ја загрозуваат егзистенцијата, а понекогаш создаваат и социјални случаи.

Со новото јавно управување, управата од орган за контрола се трансформира во орган кој ја олеснува работата на стопанството и економијата. Управата повеќе не е орган кој дава наредби, туку таа е орган кој прима наредби и кои треба да ги извршува. Граѓаните се тие во чиј интерес управата ги врши работите. Значи граѓаните се клиенти на управата, на кои управата им служи, и ги штити нивните интереси.

Западноевропските држави за надминување на незадоволителните состојби, во јавната управа, со постојана, упорна, сеопфатна, сериозна и пред се стручна и професионална работа во реформите, постигнаа висок степен на ефикасност во работата на државната и јавната администрација, што во крајна линија се рефлектираше во подобрување на положбата на граѓаните, т.е. подобрување во остварувањето на нивните права, слободи и должности. Така, Западноевропските држави, со ефикасна примена на напред наведените

принципи на новиот јавен менаџмент, граѓаните не ги третираат како поединци, странки, туку како **клиенти**, субјекти на услуги, кои како плаќачи на данок имаат право, на брз и ефикасен начин, да ги остваруваат своите права и обврски пред органите на јавната администрација. Иако во овие земји е постигнато многу, таму секојдневно сеуште се водат кампањи за подобрување на овие односи кои резултираат со состојба во која граѓанинот станува стожер на целокупниот систем, во чија функција се става и јавната администрација.

Главни одлики на новиот јавен менаџмент се:

- а./ управа свртена кон резултати, а не кон процедури и постапки; обезбедување на флексибилност;**
- б./ задолжителна контрола;**
- в./ нагласена одговорност;**
- г./ развој на конкуренција и можност на избор;**
- д./ напреден менаџмент со човечки ресурси;**
- ѓ./ користење на информатичка технологија;**
- е./ квалитетни услуги на граѓаните и друго.**

Со право може да се каже дека не постои **“единствен, најдобар пристап”**, во реформите на јавната администрација и спроведувањето на новиот јавен менаџмент. Тоа дава можност секоја држава која сака вистински реформи да оцени до кој степен и на кој соодветен начин напред наведените главни карактеристики на новиот јавен менаџмент можат да се вклучат во нејзиниот систем на јавен менаџмент. Всушност, новиот јавен менаџмент е **“семе”** за **унапредување на ефикасноста, зголемување на ефективноста и нагласување на одговорноста** на главните актери во јавниот сектор. Значи, тоа е квалитетно управување кое донесува уште поголеми резултати или тоа е управување кое произведува високи квалитетни услуги кои ги задоволуваат граѓаните. Тоа е менаџмент кој одговара на потребите на денешнината и кој може да се соочи со предизвиците на иднината. Новиот јавен менаџмент ја прави јавната управа **“организација која учи”** и која секогаш треба да напредува. Новиот јавен менаџмент не дава унифицирано и универзално решение за јавниот сектор во целина. Според новиот јавен менаџмент различните делови на јавната управа бараат различни системи на јавен менаџмент во зависност од тоа дали е во прашање редистрибуција на ресурси, давање на услуги или класични управни работи. За унапредување на резултатите на јавниот сектор, според новиот јавен менаџмент, не е доволна само една стратегија. Потребен е целосен репертоар на стратегии, затоа што подобрувањето на ефектот од јавниот сектор е комплексен зафат.

Новиот јавен менаџмент всушност е ефикасен одговор на неадекватната, традиционална јавна управа, а посебно на неефикасната бирократија на сите нивоа. Граѓаните се повеќе бараат да се ограничат дискреционите права

на функционерите во јавната управа за да се спречат злоупотребите. Граѓаните како демократски **“сопственици на гласачките ливчиња”** ги интерсираат надлежностите, обврските и одговорностите на органите на јавната управа и нивните раководители, и начинот на кој тие ги обавуваат. Не постои одговорност без очекување. Ако сакате луѓето да бидат одговорни, морате да бидете способни да им прецизирате што од нив очекувате да направат, а што да не направат. **Граѓаните бараат јавната управа да биде праведна кога им обезбедува услуги, кога ги обвинува за кршење на законите, дури да биде и инзвонредно праведна. Сето ова го обезбедува новиот јавен менаџмент.**

Со новиот јавен менаџмент **транспарентноста, одговорноста и иницијативноста** на јавната управа се враќаат, и тоа на голема врата. На овој начин вршењето на јавните работи во управата се враќаат на изворот - **граѓанинот**, на кого и му припаѓаат. Четири основни цели на новиот јавен менаџмент се:

- 1./ дерегулација и приватизација/полуприватизација;
- 2./ децентрализација;
- 3./ дебиروقратизација;
- 4./ претприемништво и ориентираност кон пазарот.

Приврзаниците на новиот јавен менаџмент ја ставија на испит традиционалната јавна администрација која егзистираше повеќе од еден век. Во процесите т.е. реформите на реосмислување на истата, нивните аргументи се прилично едноставни: **традиционалната јавна администрација е премногу гломазна, спора, бирократска, неефикасна, непродуктивна и неодговорна.** Таа не ги дава резултатите што ги посакуваат граѓаните. Денес граѓаните од јавната управа очекуваат да дава резултати. Тие повеќе не ги толерираат неефективноста и неефикасноста. Токму заради тоа потребен е нов пристап и начин на вршење на работите и управување со истите во јавната администрација. Основни принципи на новиот јавен менаџмент се:

- а) Менаџерите управуваат (**Let the menager menage**);
- б) Менаџмент на резултати (**Performance Menagement**);
- в) Буџет според резултати (**Performance Budgeting**);
- г) Надворешно снабдување (**Out Sourcing, Contracting – out**);
- д) Децентрализација на кадровскиот систем и
- ѓ) Договори за резултати / перформанси.

Предизвици на идноста од кој нема враќање

Воведувањето на менаџерските принципи во јавниот сектор не само што ја менува организацијата на јавниот сектор туку навлегува и во природата на државата како целина. Новата **“Држава на договори и агенции”**, (нов

јавен менаџмент), предизвикува различни проблеми внатре во самата држава но и проблеми во односите држава - пазар - општество. Честопати не постои доволна свест дека различните степени на реформата бараат различни решенија, а многу од долгорочните импликации на организациските и менаџерските реформи дури покасно стануваат видливи.

Така постоењето на демократско владеење во јавниот сектор не мора да значи дека тој истиот е ефикасен и успешен, и дека на граѓаните им дава квалитетни и јавни услуги. Можно е да се управува по демократски принципи но да не се добиваат задоволителни резултати и ефекти.

Од друга страна постоењето на демократското владеење е неопходен, иако не е и единствен, предуслов за развој на било кој успешен начин на управување со државата, па и за концептот како што е новиот јавен менаџмент. Затоа многу е битно да се обрати посебно внимание на новиот систем на демократски одговорности, обврски и надлежности, кој треба да биде разгледан и прифатен во секоја иницијатива за реформа на јавната управа.

Понекогаш граѓаните точно знаат што претставуваат надлежностите, обврските и одговорностите, па така можат и многу прецизно да ги дефинираат. Но, често се случува граѓаните да немаат или да не користат иста дефиниција за работите, па се доаѓа во ситуација различни граѓани за исти работи сметаат дека се одговорни различни органи и нивните раководители. Кога се зборува за одговорностите на луѓето во јавната управа најчесто се мисли на: одговорност за финансиите; одговорност за резултатите и одговорност за праведноста и еднаквоста во постапувањето. Од напред наведениот аспект на одговорност пред новиот јавен менаџмент се поставуваат неколку дилеми:

а./ да се работи според законите или да се управува според ризикот;
б./да се подобрат резултатите или конкретно да се спроведуваат законите;

в./ дилемата за исправноста на употребување средства и методи од приватниот во јавниот сектор.

Сепак, усвојувањето на новиот јавен менаџмент значи дека нема враќање на стариот традиционален облик на државна и јавна администрација. По се изгледа дека развојот на новиот јавен менаџмент многу повеќе бара одколку што изгледа на прв поглед. Новиот јавен менаџмент е се, само не едноставен концепт. Искуството на државите од централна и источна Европа укажува дека е потребно најпрвин да се обезбедат некои предуслови за успешна примена на концептот на новиот менаџмент. Тоа значи дека, доколку основните елементи на системот се одместени, новиот јавен менаџмент тешко дека ќе биде вистинско решение. Затоа неопходно е претходно да се процени дали постојат доволни предуслови за негова успешна имплементација.

Она што Западноевропските држави отпочнаа да го прават и спроведуваат осумдесетите години од дваесеттиот век - реформа на државната и јавната администрација - во Република Македонија со големо закаснување истиот тој процес отпочна со веќе напластените проблеми на плурализацијата на политичкиот систем и спроведувањето на демократијата. Но како непипшано правило, секогаш при вакви реформи, работите не одат во посакувана насока. Така, од една страна се зголемува бројот на вработените во државната и јавната администрација, а од друга страна се намалува ефикасноста на истата. Парадокс и нелогичност, карактеристични за Македонија.

Најверојатно, состојбата е вака незадоволителна поради тоа што во Македонија до денес, никој не направил сериозен обид односно истражување за постојниот број на вработените во јавната администрација, за бројот на потребните извршители во истата, за постојната ефикасност или неефикасност и за видот на односите на вработените што продуцираат несакани ефекти и резултати. Во тој контекст никој не направил анализа дали има потреба од толкаво здравство, образование, култура, фискален апарат и слично. Од една страна факт е дека има превработеност во јавниот сектор, факт е дека платите на јавната администрација се под нивото на животната егзистенција, факт е дека **администрацијата е неефикасна, неажурна и корумпирана**, но, од друга страна, и факт е дека причините за ваквата состојба досега никој во државата сериозно не се обидел да ги објасни, да ги анализира и процени, да понуди решенија, или што би се рекло, сериозно да го отвори проблемот за успешно решавање.

Новиот менаџмент и решавањето на проблемот во управата

Неминовно се поставува прашањето: Дали можат да се решат напластените проблеми во управата, а веднаш потоа, доколку можат да се решат, како најдобро можат да се решат? Најпрвин мора да се промени постојната матрица на размислување. Крајно време е да се прифати размислувањето и природот дека граѓаните, како корисници, а се надеваме и како клиенти, се нјаважни и се на прво место. Потоа следуваат оние што ги служат нив т.е ги задоволуваат нивните барања. Тоа се вработените во управата и менаџментот. Мора да се воведат мерки и средства за анкетирање на граѓаните, анкети во градските населби, панел анкети, директни контакти со граѓаните, извештаи за тие контакти, прифаќање совети од граѓаните и друго. Предностите на оваквиот систем се многубројни: на преден план е одговорноста на управата и вработените во неа пред граѓаните; граѓаните имаат избор помеѓу повеќе видови на услуги; се стимулираат иновациите во работењето; трошоците се помали, затоа што понудата е приспособена на побарувачката и слично. Ваквиот систем на управа инсистира на превенција

(на преден план се мислењата и барањата на граѓаните), а не на отстранување на штетните последици (жалбите и незадоволството од граѓаните). Всушност тоа е и вистинска антиципативна управа. Карактеристики на системот на управување на ваквата управа се: претходна анализа на потребите и барањата; дијагноза и идентификација на клучните прашања со кои се соочува управата; артикулација на основните цели на управата; создавање визија за тоа како изгледа успехот; развој на стратегија за остварувањето на визијата и целите; објективна процена и конкретно мерење на резултатите и друго. Ова може да го оствари само децентрализирана управа. Тоа е така затоа што децентрализираната управа е многу пофлексибилна и многу побргу реагира кон барањата на граѓаните. Со самото тоа, таквата управа е поефективна и поефикасна, како и поинвентивна. Како таква таа треба да биде поприврзана и поблиска до граѓаните. Тоа може да го обезбеди единствено *партисипативниот менаџмент*. Овој менаџмент претпоставува воспоставувања на партнерства помеѓу јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор т.е граѓаните. Доколку навистина се воспостават партнерства помеѓу овие три сегмента, тогаш со сигурност можеме да кажеме дека е создадена ефективна јавна управа која е сервисно ориентирана кон граѓаните. Токму тоа е целта на јавната управа како организација - да ја зголеми *респонзивноста* на управната практика. Респонзивноста се зголемува само кога се земаат во предвид потребите и барањата на граѓаните, како клиенти на јавната управа. Овде зборот клиент (во западноевропската практика веќе одамна прифатен) треба да се свати како граѓанин, претрпријатие, заедница, и секој член во истата, со кого управата е во контакт.

За да се постигне посакуваната респонзивност на јавната управа, неопходно е да се поедностави нејзината структура и да се дефинираат надлежностите и конкретно да се дефинираат нејзините надлежности. Исто така, на многу повисоко ниво мора да се постави одговорноста за извршувањето или неизвршувањето на работите во јавната управа. Тоа се постигнува со овозможување поголема пристапност на граѓаните до органите на управата, како и со поттикнување на нивна активна партиципација во процесот на создавање и пружање на услуги. Поголемата пристапност и поактивната партиципација, на граѓаните им дава чувство на одговорност за крајниот епилог на постапките во управата, но воедно вршат и притисок врз зголемувањето на одговорноста на управата во извршувањето на нејзините обврски.

Сето напред наведено е во насока на подобро и поквалитетно услужување на граѓаните како клиенти. Тоа го овозможува *новиот законодавство на локалната самоуправа* (што веќе е воведено), кое треба да создаде *нови институции*, кои преку најразлични *иновативни мерки и иницијативи*, успешно ќе ја реализираат сеопфатната програма на децентрализацијата. Новиот лик на институциите ќе ги создава (да се надеваме) успешниот нов

јавен менаџмент. Тоа новиот јавен менаџмент може да го овозможи преку: превземање на процедурални мерки за поедноставување на односите помеѓу граѓаните и управата; рационализација и поедноставување на законодавството; усовршување (поедноставување) на јазикот за комуницирање помеѓу управата и граѓаните; намалување на бројот на административните формулари и нивно поедноставување; забрзување на процедурите и намалување на бирократската баласт; стручно обучување на персоналот во управата; општа иницијатива за информирање на граѓаните; воведување на консултативни мерки со граѓаните во врска со квалитетот на услугите; систем на мерки за примање сугестии и поплаки, и слично.

Доколку не се реализираат и остварат овие претходни услови и дејствија, многу тешко дека ќе дојде до воведување и реализирање на **нов јавен менаџмент во јавниот сектор.**

Извори:

1. Новиот менаџмент, Роберт М. Фулмер, Агенција Скај, 1994
2. Управувањето и развојот, Светска Банка, 1992
3. Нов јавен менаџмент, Влада на Република Србија, 2004
4. Вебсајтови; Влади на Велика Британија, Нов Зеланд и Република Ирска

Етика и одговорност во менаџментот

Како да се снајдам во ојштината? Како да научам што треба да правам? Како да бидам добар?- се интересирал ојштински раководител кај својата професорка.

Треба да научиш етика - му одговорила професорката, и треба да го следиш она што е морално, додаде таа.

Што е морал? - се запрашал раководителот.

Тоа е нешто многу убаво, многу возвишено. Моралот и етиката овозможуваат луѓето да го осмислат својот живот. Преку нив луѓето ја откриваат основната вредност на животот, т.е. се учат да постојат исправно. Тоа е кога луѓето прават разлика помеѓу она што е добро и она што е зло. Едноставно - научи што треба да правиш во животот, што треба да постигнеш од себе, како треба да постојуваш во одредени ситуации, научи зошто треба да бидеш добар и како можеш да бидеш добар.

Чувствувам дека е ова важна работата за мене и ојштината, и рекол ојштинскиот раководител на професорката. Но, како да научам да ја барам и да ја согледам смислата во животот, како да си ги изградам висшиќните вредности, како да го разликувам доброто од злото?

Учи етика! - одговорила професорката.

Замислен разговор во една ојштина

Самата природа на менаџментот е таква, што тој мора постојано да биде во служба на општеството. Кога пак се работи за менаџмент, во единиците на локалната самоуправа - општините, тој тогаш мора да биде во служба на **јавен интерес**. Кога зборуваме за јавен интерес, треба да знаеме дека тој се состои од интересите на граѓаните кои се здружени да живеат заедно во една заедница. Во нашиот случај тоа е општината. Избраните и

наименуваните функционери во општината, кога работат на планот на остварувањето на јавниот интерес, мора да покажат **етичка и оишћесићвена одговорносћ** при извршувањето на нивните функции.

Погодувате, станува збор за **морал** и **етићка**. Од време на време, ќе слушнине, или ќе кажеме, дека некој човек е со висока етика. Но, што всушност се мисли под поимот висока етика? Често зборуваме за етички проблеми и за неопходност на кодекси на однесување во работењето, но многу ретко застануваме за да размислиме за значењето на овие термини.

Како многу други апстрактни поими, исто и етиката најлесно може да се свати, кога истата ќе ослабне или кога воопшто ја нема. Во тој случај велиме дека настанал морален и етички слом. Нормално е да се запрашаме дали живееме во време кога светот ја губи својата етика? Што подлабоко навлегуваме во разговор за етиката, за природата и моралот на човештвото, толку повеќе се збунуваме. Неретко, во моменти кога се ломиме дали една личност, една работа се морални или не, сакаме да дигнеме раце од сето тоа. Најнакрај, што добро има во расправањето за такви (морални) нешта? Етиката нема ништо заедничко со политиката - нели? Менаџерите кога управуваат и одлучуваат во организациите не треба премногу да се занимаваат со етички прашања - нели? Очигледно одговорот на двете поставени прашања не е потврден. И политиката има заедничко со етиката, а и менаџерите кога работат и одлучуваат во организациите мора да мислат на моралот и на етичките аспекти. Доколку политичарите и менаџерите сакаат да бидат повеќе од автомати, мора да имаат **идеали** и да се придржуваат на **иозићивни вредносћи** и на **морални ипринцићи** врз кои е заснована нивната работа. Мора да ги проценуваат своите мотивации и методи. Лице без јасна и без свесна етичка положба, е исто како брод без едра и сидро. Но, моралот и моралното однесување (при работењето) не е обична интелектуална гимнастичка вежба. Тоа не е пополнување на дневниот ред на некој собир. Доколку менаџерите не знаат зошто и како да ја вршат својата работа, тогаш веројатно е дека тие слабо ја вршат својата работа. Уште поверојатно е дека нема долго да ја вршат својата работа. Ништо не е толку значајно одколку јасното сваќање за местото каде што треба да се стигне, и начинот на кој треба да се стигне.

Етиката се занимава со животните вредности на луѓето, со тоа како луѓето избираат добри цели и како се застапуваат за остварувањето на тие цели во животот и работата. Поимот **“етика”** го создал големиот антички филозоф **Аристотел**, проучувајќи ги и објаснувајќи ги моралните проблеми кај луѓето. Зборот етика Аристотел го изградил од старогрчкиот збор **ethos** и го употребувал за две работи: првата се **обичаиће**, според кои луѓето се раководат во своето однесување, а втората се **моралниће каракћерисћики** кои ги поседува човекот (карактерот на човекот).

Терминот етика можеме да го дефинираме како дисциплина што се занимава со она што е добро и она што е лошо, како и со моралната должност и обврска. Оваа идеја, **Ернест Хемингвеј** ја поедноставил. Тој рекол: **“Морално е она што оштетува постојателно како добро, а неморално е она што оштетува постојателно како лошо”**. Општо земено, етиката повеќе се занимава со она што е добро, отколку со она што е лошо. Реалноста покажува дека нашата етика, повеќе се нашите стремежи и желби, одколку нашето однесување. Токму ова треба да го менуваме. Тоа значи дека треба да го менуваме нашето однесување, така што, во секоја ситуација, многу повеќе ќе водиме сметка за моралот и етиката.

За такво нешто, треба да се пресврти вкупната **култура на заедницата (општеството)** кон економските аспекти на животот и кон значењето на економскиот прогрес во функција на квалитет на живеење. Треба да се промени негативната духовна клима. Повеќе од потребно ни е една силна етика на иницијативност и ангажман. Тоа подразбира **посветеност на работата, одговорност, правилно раководење, соработка со вработените и коректен однос кон нив, водење сметка на еколошките аспекти на работата и животот, и друго**. На преден план треба да се стават **трудољубивоста, кооперативноста, постојаноста и лојалноста**. Негувањето на вредностите како што се **желба за работата, ангажираност, исполнителност, професионалност и колеџијалност**, треба да станат навика и секојдневие на сите чинители во локалната самоуправа. Тоа е единствениот исправен начин на кој се ствараат вредни и добри личности кои имаат висок работен морал. Единствено така ќе се одвикнеме и спасиме од мрзеливоста, неактивноста, неангажираноста, неисполнителноста, непрофесионалноста и неодговорноста. Тоа е вистинскиот начин за стварање на **професионална етика** која подразбира почитување на норми, исполнување на обврски и задачи, со голем степен на одговорност. Токму тоа се императивите и барањата на моралниот систем на професијата, наречен деонтологија.

Наведените вредности можат да се остварат само во услови на **доверба**, на секој спрема секого, и во атмосфера на **почин** како помеѓу луѓето така и кон трудот и резултатите од истиот. Впрочем, довербата не е ништо друго туку верба во некого (луѓето) или нешто (работата). Токму тоа е моралот кај луѓето при работата.

Од гледна точка на менаџментот, на етиката може да се гледа како на правило или стандарди што управуваат со моралното однесување на членовите во организацијата. Етиката е обид да се направи наука од она што всушност е уметност на праведно живеење. Ние сакаме да знаеме што да очекуваме од организациите, од поединците и од самите себе. Затоа имаме потреба од политика во организацијата и од конзистентно индивидуално однесување.

Етиката не е едноставна работа. Таа лесно не се вклопува во уредни учебнички ситуации. Не секојпат е јасно, што е добро а што е лошо? Проценката во отстранувањето на оваа дилема е најбитна. На полето на менаџментот, некои менаџментски постапки (прикривање, малверзации, лажење) за почеток може да дадат некои предности. Но треба да сме свесни, доколку сите играат на таков начин, ќе завладее хаос и беззаконие. Токму затоа потребна ни е етика, политика: никакво лажење, никакво крадење, никакво изигрување на јавниот интерес за сметка на личниот!

Целиот феномен на моралното однесување најубаво и највпечатливо е прикажан во боксерскиот четириаголник - рингот: Двајца боксери противници се во боксерска битка за стекнување на предност. И покрај сите напори, тие постојано се воздржуваат од удари под појасот. Зошто? Поради моралот и етиката (овде секако не ја забораваме хуманоста). Мора да постојат стандарди и правила. Без предвидливо извршување на боксерските правила, не би имало боксирање воопшто. Истото ова важи и за менаџментот. Без етика и морално однесување, не би постоел менаџмент, но и работење воопшто.

Да ги лоцираме етиката и моралното однесување на менаџментот во локалната самоуправа: Денес менаџерите во локалната самоуправа, дејствуваат во плуралистичко општество, или поточно во конкретна локална заедница. Тие мора да одговорат на интересите на многу поединци и институции. Тоа се: вработените во општинската администрација, граѓаните како клиенти, невладините организации, стопанските субјекти од јавниот и приватниот сектор и други. Сите тие го бараат вниманието и интересирањето на менаџерите во локалната самоуправа (градоначалник, советници, директори, раководители). Многу често интересите на сите напред наведени субјекти се разнообразни - различни, а понекогаш и спротивни. Тие предизвикуваат конфликти. Нив треба да ги решаваат менаџерите, при тоа водејќи сметка за праведноста и законитоста. Употребените средства во разрешување на овие конфликти, никогаш не смеат да бидат во судир со моралните принципи и императивите на етиката.

Има ли морал и етика кај нас во Македонија? Ова прашање можеме да го формулираме и поинаку: Постојат ли основни и позитивни принципи и вредности што не поттикнуваат кон успех и резултати. Дали постои македонско чувство за правда, праведност, законитост, лојалност, успех? Најконкретно кажано, го загатнуваме круцијалното морално прашање - за ***личнајџа должност*** и за ***моралнајџа одговорност*** - во работата и животот. Во библиското учење постои голем интерес за личните односи на луѓето. Од таму библијата не учи на праведност, на доблест и постапување и однесување сообразени со морални норми. Но, петнаесет годишната практика на плурализам и демократија во Република Македонија не не убеди дека докрај успешно сме ги

совладале лекциите на етиката и моралното однесување. Се почитите присутни појави на корупција, непотизам, организиран криминал и непридржувањето на одредбите од законите, се доказ за отсуство на морални вредности и принципи во нашето однесување и работење. Се правдаме и сеуште се правдаме со постоењето на гломазниот бирократски апарат. Но, еве се наоѓаме на почетокот на воведување и спроведување на децентрализација на локално ниво. Тоа е најнискиот облик на организирање и заедничко живеење во една заедница. Односите со граѓаните се директни. Луѓето што управуваат со тие односи, треба да бидат многу пребирливи, во поглед на тоа со кави принципи и вредности ќе се раководат. Си дозволуваме да ги предложиме следните карактеристики и особини за кои сме уверени дека можат само да го поттикнат нивното етичко однесување.

1. Мудрост. Интелегенцијата е основна потреба на моралниот живот. Големи-те мислители, одсекогаш ја истакнуваат мудроста, како валидна особина и карактеристика на луѓето кои сакаат да управуваат.

2. Храброст. Секогаш е неопходна (храброста) кога треба нешто да се промени и да се воведат нешто ново. Тоа е способност што добро замислените работи (идеите) ги претвара во пракса и реалност, дури и тогаш кога не постојат најсоодветни услови.

3. Умереност. Најпожелно е, секогаш и во се да се има мерка. Крајностите (како позитивни така и негативни), знаат да бидат опасни.

4. Праведливост. Тие што сакаат да бидат успешни во управувањето (се мисли на работите во локалната самоуправа), мора да ја ценат чесноста, почитта на правата кон другите и извршувањето на обврските. Секогаш треба да ја отфрлаат неправедноста, т.е неправдата.

5. Свест. Тоа е интуиција за тоа што треба или што не треба да се стори. Исто така, тоа е психолошки и морален однос кон последиците и кон одговорностите (“Зошто го сторив тоа, дали требаше да го сторам тоа?”). Некои со право совеста ја сметаат како глас на Бога во самите нас. Други пак чувствуваат дека совеста е осет развиен кај секој поединец врз основа на натрупаното позитивно искуство.

Менаџерот мора да биде способен, секое утро со почит да гледа на своето лице во огледалото. Доколку неговото работење и управување го одликуваат напред неведените морални карактеристики и особености, тој на своето лице во огледалото ќе забележи насмевка и задоволство. Тоа ќе му биде најголемото признание.

Ценето од морален аспект, за успешно работење на менаџерите, многу се битни четири етички дилеми: *Која е границата на нашата одговорност за работата? Дали ние сами ѝ донесуваме одлуките, или треба да ѝ вклучиме вработените и клиентите? Дали треба да ѝ манипулираме луѓето за нивно сојствено добро? Што е позначајно -*

систиџмој или ѡединџџој? Доколку во своето работење и управување менаџерот ја цени одговорноста, според работењето или неработењето, во одлучувањето ги вклучува вработените и клиентите, во никој случај не ги манипулира луѓето, и секогаш им дава предност на луѓето и нивните интереси, со сигурност можеме да кажеме дека менаџерот е човек со висока етика, кој совесно и одговорно ги решава напред наведените четири морални дилеми. Со оваквото морално однесување, менаџерите со сигурност ќе го подигнат опаднатото ниво на етиката во Македонија. На граѓаните во локалната самоуправа им е потребна чесност и моралност, како нивната, така и на тие што управуваат со локалната самоуправа. Тоа би требало да биде и острата морална граница на локалната самоуправа и повисоката државна политика каде сеуште има нечесност и неморал.

Најсигурен начин на остварување на сите напред наведени морални принципи и вредности на локалната самоуправа е донесување и објавување на етички кодекс за сите вработени во локалната самоуправа. Но, да не забораваме: Донесувањето на етичкиот кодекс за вработените во државната управа на ниво на Македонија, воедно беше прв и последен чекор. Кодексот беше донесен, но и веднаш заборавен. Многу малку се сеќаваат на него, а уште помалку се придржуваат на неговите одредби. Ни останува само искрената надеж дека етичкиот кодекс за вработените во локалната самоуправа, ќе биде алфа и омега на моралното однесување.

Извори:

1. Новиот менаџмент, Роберт М. Фулмер, Агенција Скај, 1994
2. Етика, Кирил Темков, Просветно дело, Скопје, 2004

**Организациски промени
за добро управување**

Менаџмент на промени според Исак Адизес /прилагоден за локалната самоуправа/

Најпрвин посебно ќе ги разгледаме теоретската мисла и практичното дело на **Исак Адизес**, голем меѓународен гуру на менаџментот, а посебно на теориите за управување со промените. Ова го правиме од две причини, првата е што тој повеќе од 35 години, во над 40 земји во светот ги применува своите теории и методологии на менаџментот на управување со промени, и има постигнато врвни и одлични резултати. Исто така тој е еден од ретките кога пишува, зборува, и советува за менаџмент на управување со промени, не мисли само на класичниот бизнис во економската сфера, туку мисли и на личниот живот, семејството и општеството.

Втората причина е што кај нас во Македонија, методата на Исак Адизес за управување со промените, конкретно и успешно ја има разработено и практично спроведено професорот Цветко Смилевски, во голем број на фирми од стопанството во Република Македонија. Скромно и пионерски правиме обид применливоста на теоријата и методологијата на Исак Адизес да ја понудиме и за промените и управувањето со истите, во системот на локалната самоуправа на Република Македонија - во општините.

Адизес одамна констатирал дека менаџментот во различни држави во светот различно се сваќа и толкува. Така приметил дека во некои јазици (шведски, француски, српски, хрватски и мекедонски) зборот **“manage”** нема буквален превод. Во овие јазици наместо него се користат зборовите управување, водство или администрација. Слично е во земјите со шпанско говорно подрачје, кои кога сакаат да го употребат зборот **“manage”**, тие ги користат зборовите води или администрира. Имајќи го сето ова во предвид, Адизес на универзален светски план вели дека под менаџмент се подразбира: **одлучување, иланирање, организирање, контролирање, водење, мошвирање, иосишнување цели, осиварување, доминирање, владеење, дури и манијулирање**. Според него сето ова е менаџмент. Но тој ни сугерира, дека мораме да ја сватиме улогата на менаџментот според функцијата што ја извршува: **Зошто ни е иошребен?** Оваа функција треба да биде слободна од вредности, културни наклоности и слично. Таа функција важи како за нас самите, така и за нашето семејство, фирма, организација или општество. Тоа значи без разлика дали зборуваме за управување, владеење или водење, концепциски тоа треба да биде еден ист процес. Единствената разлика ќе биде големината и

природата на единицата која што се управува, владее или води. Доколку е така, а веруваме дека е така, тогаш со голема надеж дека не грешиме, можеме да зборуваме за општините и промените што треба да се направат во нив, низ призмата на теоретските размислувања и практичните модели за управување на промените од страна на Адизес.

Првото прашање е од каде да почнеме? Адизес за почетокот ја предлага *промената*, затоа што таа е постојана *прва асоцијација ни е дека и нашите општини се променливи - еднаш се големи - 32, другаш се мали - 123, а треташ се средни - 84, повеќе се неуспешни општини се успешни и др./* Промената се одвива од почетокот на времето и ќе продолжи засекогаш. Промената е физичка, технолошка, општествена, економска. Како таква присутна е засекогаш, но исто така, како таква таа создава *проблеми*. Логично е проблемите да бараат *решенија/одлуки/*. Решенијата исто така создаваат нови проблеми. Тоа сликовито можеме да го претставиме на следниот начин:

Промена → Проблеми → Решенија

Од аспект на промените и проблемите што тие ги создаваат, целта на менаџментот, водството, управувањето е решавањето на денешните проблеми, и како да се подготвиме за утрешните. Значи доколку нема проблеми предизвикани од промените, ќе нема потреба и од менаџмент. Бидејќи и едните, промените, и другите, проблемите, се присутни, менаџментот е повеќе од потребен *општините во Македонија имаат голем број на проблеми, за чие надминување е потребно спроведување на големи и успешни промени, кои бараат добро управување/*. Во овој смисол Адизес вели “*Да се управува значи да се биде жив, а да се биде жив значи да се минува низ промените и проблемите што тие ги носат*”. Токму ова “*минување*” низ промените и проблемите бара нивно *управување*. Управувањето со промените е процес од две компоненти: Првата е *решение* што да се прави, а втората веќе решеното, во вид на одлука, да се *имплементира - спроведе*. За доброто управување се неопходни двете компоненти кои се дополнуваат, и една без друга не функционираат добро и не носат успех. Дијаграмот на Адизес за овој процес на управување е следниот:



Доброто управување претпоставува активно учество, партиципација, дискусија, дијалог, спротивставување, различни мислења во процесот на одлучување */учесиво на граѓани, невладин сектор, приватен сектор/*. Но откако ќе се одлучи фазата на флексибилност, толерантност, отстапување, консензус, па и одолговлекување, завршува. Започнува имплементацијата, реализирањето и спроведувањето на одлучувањето */сипраиешко иланирање, осиварување на мисија, реализирање на визија за обезбедување на локален економски развој/*. Во оваа фаза се бара дисциплина, точност, прецизност и конкретност. Тоа се обезбедува со строгост, издавање конкретни налози, задолжување, пренесување на одговорност и отчетност. Сето ова е потребно за да имаме ефикасност на спроведувањето. Тоа бара од вас да одлучите и да спроведете, да бидете со отворен ум и одлучни во различно време. Морате да знаете која состојба на умот во кое време одговара. На ваков начин дефиниран процесот на управување е сеопфатен, универзален и слободен. Заклучокот е дека: *За да имаме квалитет на менаџментот, потребно е тој да произведува квалитетни решенија, кои ефикасно ќе се спроведуваат*. И обратно, колку се подобри вашите одлуки, и колку е поефикасна вашата имплементација, толку е подобар вашиот менаџмент. Визуелно претставено, овој процес изгледа овака:

$$\text{квалитет на менаџментот} = \begin{matrix} \mathbf{1. \text{ квалитет на решенијата}} \\ + \\ \mathbf{2. \text{ ефикасност на спроведувањето}} \end{matrix}$$

Се поставува прашање како овие теоретски идеални размислувања за квалитетниот менаџмент можеме успешно да ги спроведеме во практиките. Станува збор за тоа како да донесуваме добри одлуки и ефикасно да ги имплементираме? Како да го мериме квалитетот на одлуките? Што и како треба да одлучиме и спроведиме за да констатираме *“штоа беше добра одлука и успешно ја спроведовме”*. Едноставно речено треба да ја откриеме магијата за тоа: *Како се донесуваат добри одлуки, и како успешно се спроведуваат?*

Станува збор за знаењето како да го предвидиме квалитетот на одлуката. Ова и не е така лесно. Напротив, тоа е сложен и комплициран процес. Причината за тоа е што луѓето се различни. Токму различноста на луѓето е клучниот фактор во процесот на управување, т.е менаџирање. За да се управува добро, треба успешно да се координира со различни луѓе на планот на разрешување на проблемите. Добрите менаџери не се тие кои знаат повеќе за проблемот и за неговото точно решение. Менаџери кои ги одликува добро управување се тие што успешно ги пронаоѓаат вистинските луѓе, ги ангажираат во процесот на решавањето на проблемот и заеднички доаѓаат до точниот одговор и правилното решение. Тоа значи доколку менаџерот тврди дека знае

се, организацијата има голем проблем. Доколку пак менаџерот успешно ги поврзува вистинските луѓе со случајот (проблемот) и преку добра одлука го решаваат, тогаш менаџерот без самиот да ја истакнува својата улога, ние и останатите знаеме дека тој е вистинскиот менаџер и дека добро управува. Тоа е така, бидејќи тој всушност добро управува на тој начин што создава добри услови, во кои на луѓето што се ангажирани во проблемот им овозможува заеднички да стигнат до правилната одлука и вистинското решение.

Во делот за креирање на политика и донесување на одлуки напишано е дека ни една одлука не се донесува во вакум (Адизес). Одлуката се донесува заради остварување, т.е. реализирање на одредени цели. ***Одлуката е добра само во една ситуација: Ако остварува добри резултати.*** Овие добри резултати можат да се проценуваат само низ призмата на влијанието што го има врз системот за кој одлуката е донесена. Гледано низ квалитативно - квантитативната призма, тоа значи доколку организацијата е ефективна и ефикасна, тогаш можеме да речеме дека одлуката е добра. Во оваа смисла организацијата треба да биде посматрана како целосен систем, за кој треба да знаеме што го прави “здрав” или “болен”. Доколку непосредните акции во организацијата (одлуки, решенија и нивно реализирање) се функционални, организацијата е ефективна или метафорично кажано “здрава” и спротивно, нефункционалноста на истите тие акции организацијата ја прават неефективна т.е “болна”. Одлуките и решенијата се функционални само доколку ги задоволуваат непосредните потреби за кои биле донесени. Поедноставено, тоа значи дека кога сакаме да донесиме некоја одлука, ние имаме на ум некоја цел - сакаме да оствариме нешто.

Стрелањето во мета е добар пример за посветување внимание на средствата (одлуки, решенија) за остварување на целта, што во овој случај е да се погоди во центарот на метата. За таа цел мораме да ги изравниме нишаните на пушката со метата. Треба да знаеме дека околото на човекот е како камера. Тоа не може да се фокусира истовремено со иста јаснотија на нештата кои се стотина метра далеку или само неколку сантиметри далеку. Гледано од аспект на интересот на организацијата и неговото остварување, тоа значи дека мораме да се фокусираме на тоа како да ја оствариме целта поради која организацијата постои. Потребно е да ги поврзуваме луѓето, правилно да ги насочуваме, како тие би можеле успешно да ги извршуваат задачите. ***Поврзувањето*** е врвната цел на нашето постоење, но и постоењето на организацијата. Нема ниту една работа на светот која не постои за да му служи на нешто друго, на тој начин што функционално ќе се поврзи со него. Адизес вели “Пенкалото со кое се служам нема никаков смисол доколку не остава трага на листот. Дишењето е безкорисно доколку не го храни телото со кислород. Способноста за функционирање на било што, се проценува преку тоа како ги служи своите клиенти. Конечната причина за постоење на било кој систем е **интегрирање (integration)** - тоа е улогата **(I)**. Процесот на

препознавање нова потреба која ја задоволува целта е **претприемање (entrepreneuring)**, тоа е улогата **(E)**. Чинот на **реализирање** или постигнување (**performing**), е улогата **(P)**. Развивањето на ефикасна **процедура - администрирање (administering)**, тоа е улогата **(A)**.

Кои се всушност овие улоги?

Улогата **(P)**, кога е во прашање организацијата, се фокусира на **што** да се прави, а потекнува од **зошто** го правиме тоа што го правиме. Улогата **(E)** се фокусира на тоа **зошто** правиме **нешто**. Всушност оваа улога е **“што”** за нашите акции. Оваа улога ги задоволува нашите долгорочни **потреби**. Улогата **(I)**, е конечното **зошто** правиме **штоа** што правиме, тоа е конечната и постојаната потреба за **поврзување, т.е интеграција**. Улогата **(A)**, е разработената **пракса, процедура**, како да ги правиме работите, т.е како да ги задоволуваме нашите потреби.

Сликовито, јасно и конкретно претставени овие улоги во менаџментот изгледаат вака: Имаме цел за донесување на одлука и улоги во донесувањето на таа одлука.

За којој ѝосиоиме, кои се клиентиише на организацијата, зошто ѝосиои организацијата - тоа е улогата **(I)**.

Кои се ѝошребиише на клиентиише, т.е зошто го правиме штоа што го правиме - тоа е улогата **(E)**.

Што правиме за да ги задоволиме ѝошребиише на клиентиише - тоа е улогата **(P)**.

Како да ги задоволуваме ѝошребиише на клиентиише ѝосиојано со минимум уиошребена енергија и ѝошрошени средства, ефикасно и ефективно - тоа е улогата **(A)**.

Вака претставени овие одлуки во процесот на менаџментот ја даваат смислата: **За кого постои организацијата, што прави** организацијата, **зошто го прави** организацијата тоа што го прави и **како и на кој начин го прави** организацијата тоа што го прави. Најпожелно е организацијата тоа што го прави да го прави **ефективно и ефикасно**, како краткорочно така и долгорочно. За тоа е потребно **креативност, иновативност и способност** да се превземе ризик. Само така организацијата ќе биде **проактивна, систематизирана, функционална и со органска свест**.

Напред наведените улоги во одлучувањето најпрактично можеме да ги претставиме и вака: Ако сакаме да донесуваме квалитетни одлуки, мораме да се сконцентрираме на **услугише** што треба да ги дава организацијата за да се задоволи причината поради која постои организацијата. Тоа е улогата **(P)**. Таа ја прави организацијата само краткорочно ефективна, затоа што барањето и потребите на клиентите со време се менуваат. Тоа значи дека мораме исто така да ја изведуваме и улогата **(A)** - да раководиме, а тоа значи вистинските работи да се прават во вистинско време. Токму ова организацијата ја прави краткорочно ефикасна. Но, организацијата мора да се справува и со идните

потреби на клиентите. Токму на овој план доаѓа до израз улогата (**Е**), која ја прави организацијата проактивна и успоешна, а тоа е долгорочно ефективна. Во сето ова доколку нема поврзување, т.е интегрирање успехот изостанува. Токму за ова интегрирање е задолжена улогата (**И**). Оваа улога е многу битна затоа што ја трансформира културата на организацијата од механичка во органска. Тоа значи надминувањето на чувството на изолираност, поделеност и неповрзаност, и негово трансформирање во чувство на внатрешна и надворешна зависност, како на вработените така и на клиентите, поради остварувањето на заедничките интереси и вредности.

Сите овие четири (**Р, А, Е, И**) улоги ни се потребни како четири “**вита-мини**”. Ако некој од овие витамини недостасува, тогаш секако се појавува некоја организациска болест. Зависно од тоа која улога недостасува, организацијата ќе биде неефективна или неефикасна, на краткорочен или на долгорочен план. Неминовно се наметнува констатацијата преточена во заклучок дека сите “**четири витамини**” на одлучувањето во менаџментот се неопходни. Тоа значи дека доколку недостасува една од улогите на одлучување, ќе изостане и некој од посакуваните резултати. Овој недостаток на било која улога во одлучувањето се изразува во еден од лошите стилови на менаџмент. Токму на ова мисли Адизес, кога зборувајќи за стилови на лош менаџмент, вели дека тие се појавуваат како “**осамен јавач**”, “**бирокурат**”, “**паликуќа**”, и “**супер следбеник**”. Доколку пак во процесот на одлучување во менаџментот отсутнуваат сите напред наведени четири улоги имаме појава на менаџер, кој всушност не е тоа туку е **безкорисен човек**. Ваквиот “**менаџер**” не се интересира што, зошто, како и кој, туку го интересира како да преживее. За организацијата не покажува интерес, и како таа ќе опстане и ќе се развива не го интересира.

Ова е моментот кога треба да сватиме дека за успешно управување е потребен **тим**, бидејќи поединецот не е семожен и не може да ги изврши сите напред наведени четири улоги на одлучувањето во процесот на управувањето.

Тимот подразбира поврзување, заедништво и соработка на повеќе луѓе во процесот на управувањето. Бидејќи за тимот се карактеристични разликите на луѓето кои што го сочинуваат, секојпат конфликтите се реалност на тимовите. Разликите во тимот кој управува, секако (вака или онака) доведуваат до **конфликт**. Но кога управуваме т.е менаџираме одредени проблеми во организацијата, не треба да се плашиме и да го избегнуваме конфликтот. Конфликтот колку е неизбежен, толку е и потребен во управувањето со промените. Одамна е познато дека нема промени и решавање на истите без конфликт. Тоа значи: **Ако не сакајте да управувате со конфликт, не се обидувајте да станете менаџер**. Ако не сакате да се справувате со луѓе и разлики во нивните мислења, тогаш станете од жешката столица на менаџер (**градоначалник, советник, директор**). Менаџментот во најголем дел е справување со луѓе кои имаат различно размислување и различен стил на дејству-

вање. **Задача на менаџментот е обединувањето на овие различни размислувања и различни ситлови на дејствување. Тоа е уметноста на менаџментот, или ш.н “сладок сок” на управувањето.**

Доколку ја сваќаме вистинската смисла на менаџментот со промените ќе мора и да прифатиме дека во процесот на спроведувањето на промените конфликтот е неопходен. Неопходноста на конфликтот на преден план ја става потребата од **комплементарен тим**. Токму тој комплементарен тим има првенствена задача да донесува **(РАЕИ) одлуки**. Овие одлуки, претходно образложени се потребни за ефективност и ефикасноста на системот, без разлика дали се работи за организација, претпријатие, држава или општество **/во нашиот сличај оштинувањето!**. Ова најдобро ќе го сватиме во контекст дека не постои менаџер поединец според учебник, како што не постои совршена политичка партија, спортска екипа или култура. Комплементарниот тим е составен од луѓе со сопствена **култура, размислување** и различно **однесување**. Овој факт не води до конфликтот во еден таков комплементарен тим. Конфликтот пак од своја страна е добродојден доколку е **функционален**. Тој може да биде функционален само доколку има **почин** помеѓу луѓето во него. Почитта мора да биде взаемна. Кога почитта е взаемна станува збор за луѓе кои работат заедно во иста организација и се колеги. Во таков случај велиме дека имаме конфликт кој е **конструктивен**, а конфликтот може да биде конструктивен само доколку е **синерџиски**. Од друга страна пак, за да постои **синерџија** мора да постои **учење**. Учењето пак кога станува збор за поединец е **лично** т.е поединечно, а кога е во прашање организацијата, тоа е **органizationalно**. Од перспектива на учењето, наученото и способноста да се примени истото, можеме да го оценуваме квалитетот на одлуките. Тоа значи дека квалитетот на одлуките може да се предвиди според тоа дали биле донесени од комплементарен тим и дали постоела взаемна почит помеѓу членовите на тимот. Токму ова подразбира неопходност како од **индивидуално учење**, така и од **органizationalно учење**.

Како ќе знаеме дали одлуката е квалитетна и ќе биде имплементирана?

Доколку сакаме една одлука да биде имплементирана таа мора да биде добро дефинирана. Од спротивен агол гледано тоа значи дека ако одлуката е двосмислена (недефинирана), истата нема да се имплементира како што посакуваме и како што треба. Во тој смисол добро дефинирана одлука, е одлуката што ги исполнува четирите императиви за нејзино донесување. Императивите одговараат на четирите **(РАЕИ)** улоги. Доколку ги исполниме овие улоги, всушност ние сме добиле **(РАЕИ)** одлука. Да ја образложиме ваквата одлука:

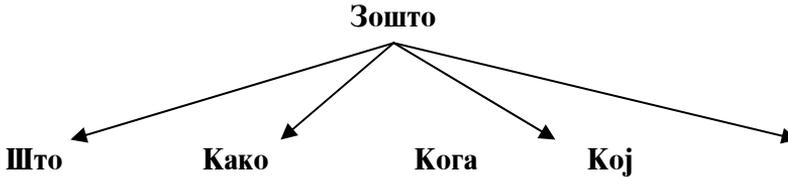
Улогата **(Р)** кажува: **што да се сторити?**

Улогата **(А)** кажува: **кога да се сторити нешто?**

Кој го прави што (нешто) ни открива улогата **(И)**

Кога се што ова ќе го направиме е задача на улогата **(Е)**

Најкратко и конкретно кажано: Зошто поттикнува што да се прави, кога да се прави и кој да прави. Тоа можеме да го претставиме вака:



Дијаграмот ни покажува кога донесуваме одлука, дека:

1. **Треба да одлучиме што да правиме (се изведува со улогата (P))**
2. **Како тоа да го направиме не учи улогата (A)**
3. **Кога да правиме ни кажува улогата (E)**
4. **Кој да го прави тоа ни покажува улогата (I)**

Петнаесет годишната пракса на промени во Република Македонија всушност е пракса на наша илузија дека одлучуваме да правиме промени, а фактот дека тие промени никојпат докрај и успешно не се случуваат, ни покажува дека ние всушност сме играле најчесто една, понекогаш две, многу ретко три а никогаш четири улоги **(PAEI)** на вистинска ефективна и ефикасна одлука за промени. Ова е типичен пример како ние најчесто одлучуваме што да сториме, без да решиме како тоа да го направиме. Затоа и не ни се случуваат промени на подобро докрај. Бидејќи петнаесет години немаме успех во промените, ние мора еднаш да научиме каде грешиме. Доколу употребиме правилна диоптрија на посматрање и оценување, реалноста и вистината за истата ќе ни покаже: **Како** работиме, го уништуваме **што** го работиме.

Каде грешиме?

Некојпат грешиме во одлуките што ги донесуваме, а безмалку секојпат грешиме во начинот како ги имплементираме, тие и такви одлуки.

Што значи тоа?

Правилно да одговориме на поставеното прашање одлуката ќе ја замислиме како квадрат. Во секој од неговите агли се наоѓа еден од императивите што ја дефинира одлуката (**што, како, кога, кој**). Но квадратот не е само четири агли, тој има уште една карактеристика: Го ограничува просторот. Тоа ограничување ни го покажува следното: Во квадратот се наоѓа **што можеме да направиме, кога треба да го направиме што, како треба да го направиме и кој треба да го направи**. Споменатата карактеристика на ограничување на просторот, станува збор за просторот вон квадратот, ни кажува дека: Надвор од квадратот се наоѓа што **не треба да направиме, како не треба што да се направи, кој не треба да го направи и кога не смее да се направи што**. Заклу-

чок по аналогија и логика: Не знаеме што да направиме додека не научиме што не треба да направиме. Понатаму, и најбитно: Секогаш кога се обидуваме да направиме нешто ново (промена), прво мора да научиме што не треба да направиме, бидејќи само така новото ќе го направиме правилно. Ова е голема мудрост, која за жал досега неуспешно ја користиме, или воопшто не ја користиме. Оваа мудрост има име - **искуство**. Само искуството не учи што да правиме, а што да не правиме.

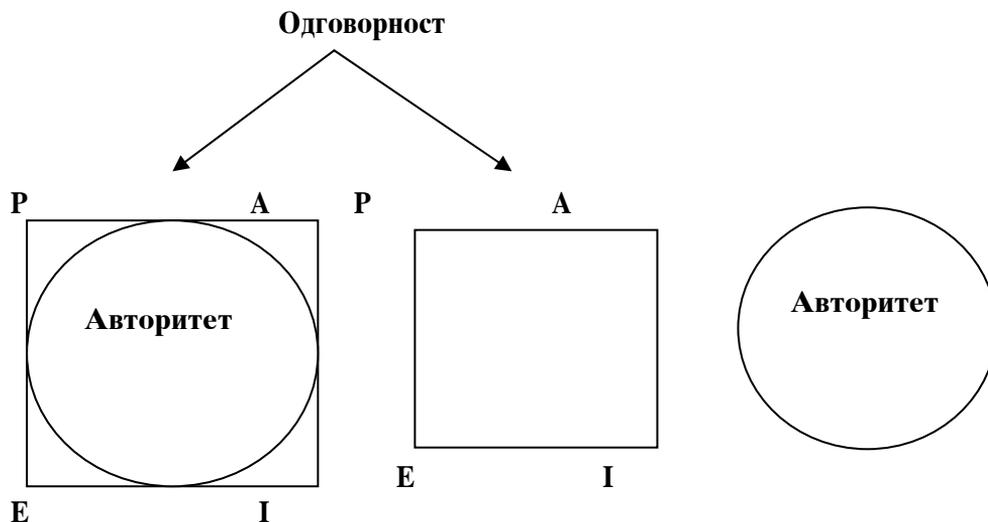
Менаџерите треба да ги анализираат резултатите од нивните одлуки се додека не дознаат што да прават а што не, како, кога и кој не. Само така и тогаш тие ќе имаат одлука која е целосно дефинирана и јасно разбирлива. Сепак и покрај тоа што одлуката е целосно дефинирана и јасно разбирлива, се додека не биде успешно имплементирана, таа останува само обично парче хартија. Потребна е **“менаџерска енерџија”** за имплементацијата на одлуката. Често пати знаеме што треба да правиме (со одлуката), но тоа не можеме да го направиме - да ја спроведиме одлуката. За тоа ни се потребни **овластување, моќ и влијание** или било која комбинација на овие три фактори.

Овластувањето може да се дефинира како **“законско право да...”**. Значи овластувањето е дел од позицијата во една организација. Всушност тоа е формалното овластување. За да тоа се спроведе во праксата на организацијата потребни ви се моќ и влијание.

Адизес овластувањето го претставува како круг:



Забележувате дека, кругот исто така опфаќа одреден простор. Границите на кругот го дефинираат овластувањето. Тоа значи овластувањето што го имате, т.е за какви одлуки сте ополномоштени. Просторот надвор од кругот е областа каде што немате овластување. И сега доколку кругот на овластувањето го ставите во квадратот на дефинираната одлука (одговорност), ќе забележите дека квадратот и кругот никогаш не се поклопуваат целосно.



Горната слика ве наведува на помислата дека некогаш можете да имате овластувања поголеми од вашата одговорност, а во друг случај вашата одговорност да е поголема од овластувањата. Ова асоцира на лош менаџмент. Но сепак не е баш така. Ова е еден вид оптичка илузија. Ниту овластувањето е вистински круг, а уште помалку одговорноста во реалноста може да се дефинира како квадрат. Реалноста е малку поинаква. Тоа е затоа што она што денес сме го одлучиле можеби веќе утре на може да биде целосно применливо. Тоа е заради постојаната промена. Ова важи и за овластувањето. Секојпат не може совршено да биде одредено. Тоа се менува како што се менуваат луѓето и ситуациите во организацијата (раководители, вработени, соработници, состојби). Само кога организацијата е во својот зенит - состојба на најголема стабилност, овластувањето приближно се изедначува со одговорноста и тогаш се функционално поставени едно кон друго. Во сите други ситуации тие се менуваат, т.е се поместуваат и ретко кога се преклопуваат. Единствено логично објаснување на ова, е поради реалноста наречена промена. Од промената зависи дали односот на овластувањето и одговорноста ќе биде повеќе или помалку совршено еднакво. Ова “помалку или повеќе” всушност носи **неизвесносѝ**. Тоа значи, колку е поголема стапката на промена, толку е поголема и неизвесноста. Наша заедничка цел е неизвесноста во организацијата да биде надмината. Тоа може само со добра тимска работа. Во спротивно, колку е поголема стапката на **несигурносѝ**, толку е повисоко нивото на неизвесност. Ова доведува до тоа степенот на потребните одговорности што се поклопуваат да биде поголем. Во таков случај одговорноста бара поголемо соодветно овластување.

Заклучок: *Когу е побрза сѝаѝкаѝа на ѝромена, ѝолку ѝодобра ѝреба да биде ѝимскаѝа рабѝа во орѝанизацијаѝа. Во сѝроѝивно бирокраѝијаѝа ѝреку бирокраѝиѝе ќе владее. Тоа не е добро за орѝанизацијаѝа. Се ѝрашуваме ѝиѝо е ѝѝѝребно за да не дојде до ова? Или, ѝиѝо може да биде над оваа сѝѝуација? - Само моќта и влијаниеѝо.*

Моќта е способност, но не и право да казнуваш или да наградуваш. Тоа е способност да се даваат или задржуваат очекувани награди. Со други зборови: Се додека се надевате или се плашите од нешто, тоа има моќ над вас.

Влијаниеѝо е способност, а не и право, да се убеди човек да направи нешто без користење на моќ или влијание. Најдобро влијанието можеме да го сфатиме вака: Вработените во организацијата на своите раководители им даваат информации, врз основа на кои раководителите донесуваат одлуки. Давањето на информации всушност е влијание од најчиста природа, сето друго е комбинација на моќ, овластување и влијание.

Токму оваа комбинација на моќта, овластувањето и влијанието, покажува дека тие не се одделни работи во една организација.

Напротив, тие се меѓусебно поврзани. Да ги разгледаме како кругови кои се преклопуваат. За ова го користиме дијаграмот наречен **“Венов дијаграм”**, кој се користи во симболичката логика за претставување на односите меѓу нештата. Во случајов односот на моќта, овластувањето и влијанието во нашата организација. Постојат повеќе ситуации на овој сооднос:

1. Кога овластувањето и моќта се ѝреклоѝуваатѝ. Во таков случај добиваме властена моќ. Тоа е право да казнувате и наградувате во организацијата, во зависност од тоа кој, како и колку работи.

2. Кога овластувањеѝо и моќта не се ѝоклоѝуваатѝ. Тоа е ситуација на овластување без моќ. Во таква ситуација вие имате право да кажете некому што да прави, и доколку тоа тој не го стори, вие сте немоќни да го санкционирате.

3. Кога моќта и влијаниеѝо се ѝреклоѝуваатѝ. Ова слободно може да се нарече индиректно влијание. Тоа е кога некој се обидува да ви влијае, вие не сте слободни да одлучувате, па така тој има индиректна моќ. Ова влијание вие го сваќање како закана со помош на моќта. Доколку се плашите за својот статус во организацијата, вие читате меѓу редовите, и од тоа “читање” разбирате дека за вас е подобро ако сторите онака како што ви е наложено.

4. Кога влијаниеѝо го ѝоклоѝува овластувањеѝо. Тоа е состојба на влијателно овластување. Познатиот бизнис автор Честер Барнерд ова влијателно овластување го нарече “овластување поради прифаќање” или “професионално овластување”. Во ваква ситуација оној кој има овластување има право да кажи што да се прави во организацијата, но може и да ги убеди луѓето во исправноста на она што го кажува.

5. Кога овластувањето, моќта и влијанието се преклопуваат. Тоа е ситуација која Адизес ја нарекол **сари**. Со други зборови тоа е состојба на **“срасна-ти, обединети”**. Во оваа ситуација, овластувањето, моќта и влијанието се сраснати. Преведено на вашиот однос со останатите вработени во организацијата тоа значи дека имате овластување да им кажувате на луѓето што да прават, имате моќ да ги казнувате или наградувате, а истовремено влијаете на вработените. Тоа е еден вид идеална состојба кога вие имате законско право да одлучувате, вашите соработници знаат дека имате моќ да наградувате или казнувате, и тие се убедени дека содржината на вашата одлука е добра. Ова е единствениот случај кога вие имате **контрола**. А тоа е кога сите (**Р, А, Е, И**) императиви на вашата одлука се потполно изразени: **Што, како, кога и кој - да работи**, и спротивната состојба: **Што не, како не, кога не и кој не - треба да работи**. И во двете состојби вие ги имате потребните овластувања, моќ и влијание.

Но, и покрај постоењето на сите напред наведени компоненти, доколку сакате да имате успех во имплементирањето на одлуките, мора да покажете **менаџерска ефикасност** и **менаџерска ефикасност**. Тоа е состојба кога менаџерот го има сето потребно овластување, моќ и влијание за да ги спроведува одлуките. Тогаш тој е и **ефективен**, и **ефикасен**. Во ваква ситуација менаџерот не смее пренагласено да ја користи и злоупотребува моќта, бидејќи тоа ќе му се врати. Истото важи и за пренагласената употреба на останатите две компоненти, овластувањето и влијанието. За ефикасна имплементација на донесените одлуки од менаџерот се бара да биде **техничар, политичар и психолог**. Успешен техничар значи да знаете како да ја донесете вистинската одлука, да испитувате и да имплементирате. За да бидете успешен политичар вие треба да создадете хармонична и победничка клима каде сите се залагаат и сите работат за вашата одлука. Менаџерот треба да е и добар психолог, а тоа значи да знае да комуницира со луѓето на јазикот што тие го разбираат.

Заклучок: Ефикасноста на менаџерот во имплементацијата на одлуката зависи од тоа колку тој за одредена задача може да соедини овластувањата, моќ и влијание, од една страна, и колкава соработка може да обезбеди за остварувањето на задачите од страна на луѓето што се потребни за имплементацијата на одлуката. За да го оствари ова менаџерот треба да биде техничар, политичар и психолог.

Како сејко ова да го оствариме? - за да бидете успешни!

Потребно е да изградите **“коалиција”**, т.е. заедништво на различните интереси на различните луѓе кои ви се потребни за да се имплементира одлуката /за микро средина тоа се интересите на вработените во локалната управа, а за макро средина тоа е партнерството помеѓу јавниот сектор, приват-

ниот сектор и граѓанине во општината! . Тоа значи, *личните интереси* на луѓето да се сообразат со *интересите на организацијата /во првиот случај тоа се интересите на општинската управа, а во вториот случај тоа се интересите на општината во целина!* Имплементацијата секогаш е побрза ако луѓето имаат личен интерес. За кои и колку луѓе станува збор - за сите луѓе што се вклучени во процесот на имплементација. Тие се: оние што имаат овластување да одобрат одлука, оние што истата таа одлука треба да ја спроведат на “теренот” во организацијата и оние кои имаат влијание, поточно луѓето што имаат техничко и професионално знаење за спроведување на одлуката. За сите овие луѓе морате да создадете *заеднички интереси* ако сакате одлуката да биде имплементирана ефективно.

Констатација: *Со цел ефикасно да ги имплементираме одлуките потребно е да овозможиме заедничко во интересите помеѓу овластеноста, моќта и влијанието. Всушност потребна ви е победничка клима.*

Ова е полесно да се каже одколку да се направи, т.е да се спроведе во праксата. Најчесто пречка се различните интереси на поединците во организацијата. Овие различни интереси доведуваат до конфликти. Многу лошо е кога конфликтите стануваат деструктивни. Тоа е кога луѓето со овластување да донесат одлука, се опструирани од оние што имаат моќ. Така овие вториве можат одлуките да ги претворат во фарса, на тој начин што нема да ги имплементираат како што треба. Всушност тие ги штитат своите интереси. Затоа доста често процесот за имплементирање на одлуките е долг, и не е едноставен, а исто така бара и многу менаџерска енергија. Постојат два извора на конфликти. Едниот е *лошата комуникација* кога луѓето зборуваат на различни (РАЕI) јазици. Другиот извор се *различните интереси*, кои што водат до недостаток на соработка. Едноставно претставено: луѓето во организацијата или не се разбираат помеѓу себе, или немаат исти интереси.

Кога имаме конфликт чие потекло доаѓа од разликите во стилот на донесувањето на одлуките, истиот го разрешуваме на тој начин што преку взаемна почит создаваме атмосфера за учење, па така разликите стануваат синергетски. Што треба да правиме кога имаме дивергентни интереси во организацијата - како во овој случај конфликтот да го направиме конструктивен? Оваа ситуација е малку покомплицирана и потешка за решавање. Но сепак може да се реши. Првиот чекор е да ја прифатиме реалноста - таква каква што е. Во овој случај е битна упорноста и трпеливоста. Времето прави во ситуација на различни интереси да попуштаме. Тоа значи да почнеме да веруваме едни во други, иако имаме различни интереси. Тоа е моментот на взаемната доверба. Доколку ја стекнеме, има шанси да дојде и до заедничка корист. Но за да дојдеме до заедничка корист треба да работиме *“еден за сите, сите за еден!”*. Тоа веќе е *пријателство*. Ако малку се потсетиме на историјата ќе видиме дека во античка Грција зборовите *љубов* и *пријателство* имале ист корен.

Ако е така, во тој случај ни треба и љубов, пред се кон работата, т.е. кон она што го работиме, а претпоставуваме тоа е во интерес како на организацијата, така и на сите нас во неа. Тоа е клима (во организацијата) во која сите добиваат, а токму тоа е суштината на симбиотската врска. Во ваквата симбиотска врска, сите вклучени во неа, предложената промена ја гледаат како нешто што е добро и корисно за сите. Тоа значи, сите ја гледаме заедничката корист од промената, па така не само што ќе дозволиме да дојде до неа, туку и ќе работиме за да се оствари промената. Во таков случај имаме взаемна доверба, и отпорот кон промената е елиминиран.

Заклучок: *Кога еден менаџер управува со една организација, доколку сака да биде усешен тој мора да создаде и одржува клима во организацијата во која сите добиваат. Или починчно да создаде симбиотска околина заснована на взаемна почин, взаемна доверба и соработка.*

После овој заклучок доаѓаме до констатацијата дека *околината го определува однесувањето*. Бидејќи зборуваме за конкретна организација, тоа значи дека организациската структура го определува организациското однесување. Поконкретно, организациската структура е таа која распределува одговорност, овластување и награди. Од ова пак се определува диференцијацијата на личните интереси. Но, структурата не е доволна. Луѓето имаат различни стилови, па затоа мора да научат како да комуницираат помеѓу себе. Оваа комуникација го одредува точниот процес на донесување на одлуки во кој сите учествуваат. Значи, покрај подобрување на структурата, неопходно ни е и подобрување на процесот на донесување одлуки во организацијата.

Заклучок: *Ако сакаме да го смениме однесувањето на околината, мораме да работиме и на нејзината структура и процес на донесување одлуки, и на самите луѓе.*

Во напред наведеното подобрување на структурата и процесот, започнете со подобрување на процесот за донесување одлуки и начинот на нивното извршување. Најпрвин сменето го начинот на кој луѓето решаваат. Откако ќе го направите тоа користејќи го новиот начин на одлучување, сменете ја распределбата на одговорности, овластувања, моќ, влијанија и награди, што ќе ви овозможи да ги продлабочите измените во процесот. Последното пак допринесува за подобрување на целокупната структура што го спроведува тој процес во организацијата.

Менувајќи ги структурата и процесите, вие всушност ги менувате стиловите на луѓето во организацијата, а тоа доведува до промена на нивното однесување. Оние што не ќе можат да го прифатат тоа најверојатно ќе ја напуштат организацијата. Но тие што ќе останат се вистинските луѓе за вашите одлуки и за спроведување на истите. Тие веќе знаат што е комуникација, соработка, взаемна доверба и почит. Вие како менаџер веќе имате *тим за промени*.

Сега се поставува прашањето, дали вие како менаџер во себе имате самопочит и самоверба кои ви се потребни да го управувате тимот и организацијата? Квалитетите и вредностите растат одвнатре коннадвор. Потребно е најпрвин да се спознаете самите себе. Ова ви е потребно за да најпрвин самите оцените дали можете да бидете менаџер, а истовремено и добар менаџер. Добрите менаџери се луѓе кои што: *се поознаваат себеси; имаат добро заокружен флексибилен стил; се свесни за соопственото влијание врз другите; имаат урамноежежен поглед на себеси; свесни се за своите слабости и ги прифаќаат; можат да ги препознаат силните страни на другите; ги прифаќаат другите кои се поинакви од нив; можат конфликтно да го направат конструктивен; и можат да создадат околина (организација) што учи.*

Накратко, добрите менаџери се зрели луѓе. Во овој контекст Адизес вели “Да, зрелоста прави добри менаџери. Зрелоста доаѓа од искуството, а искуството доаѓа од донесувањето лоши одлуки и извлекувањето поуки од нив. Процесот на зреење е придружен од болка. Тоа подразбира губење на врските со минатото за да се стекнат нови врски во иднината. Не секој знае како да ги изгуби врските, како да ги пушти. Добивањето е лесно, губењето е тешко. Покажете ми менаџер кој што излегува победник откако ќе изгуби, и јас ќе ви покажам добар менаџер. Патот до рајот е низ пеколот”.

Во една реченица кажано: “Животот е живеење и учење. Постојано!”.

Во тоа постојано учење, во организацијата треба да развиваме клима на взаемна почит и доверба на секој кон секого, па така ќе добиеме: **1. Вистинска структура; 2. Дисциплинирана комуникација и донесување одлуки /ефикасни процеси/ и 3. Зрели луѓе кои почитуваат, веруваат и влеваат почит и доверба.** Највисоките вредности на менаџментот во една организација се соработката и комуникацијата (тимска работа), моќта на взаемните доверба и почит.

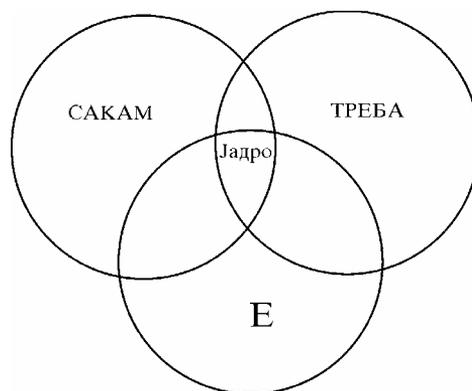
Накратко да резимираме: Адизес на организацијата во која треба да се извршат промени гледа како на *целосен систем*. Во таков контекст тој ги нуди конкретните решенија за специфичните проблеми. Така тој зборува за: промена; проблеми; управување; одлучување; спроведување (имплементација); **РАЕИ** улоги во управувањето; комплементарен тим; различни стилови; заеднички интереси на организацијата; различни индивидуални интереси; постоење на конфликт; овластување, влијание и моќ; деструктивен и конструктивен конфликт; учење, взаемно почитување колеги; љубов, взаемна доверба, пријатели; структури, процеси и луѓе; перцепции, комуникации и реалност.



Концептуална рамка на процесот на организациони промени

Целокупниот овој процес, Адизес го поделил во три фази: Сегашна фаза каква што *е* состојбата, посакувана фаза каква што *сакаме* да биде состојбата и идна фаза каква што *треба* да биде состојбата. Главна поента во промената е да излезиме од зоната на незадоволителната состојба во моментот. Таа желба за “излегување” од зоната на сегашната лоша состојба, е појдовната точка кон создавање на промената. Всушност тоа е желба на преминување од една рамнотежна состојба кон друга.

Во ваквата состојба имаме три влијателни свери: поединецот како индивидуа, водството на организацијата и средината во која организацијата егзистира. Местото на преклопување на овие три свери го нарекуваме *јадро*, кое всушност е најрационалниот зачеток на промената. Тоа е јадро на еволуативните, можните и поскуваните промени. Оваа состојба најдобро се согледува во т.н анализа на состојбите “*Сакам, Треба, Е*” која Адизес ја насловил “*Перцепирање на реалноста*”.



Сакам ⇒ Треба ⇒ Е

Во концептуалната рамка на процесот на организациските промени, промената при планирањето треба да започне со сакам. Мораме да имаме визија. Тоа е нашиот сон за иднината. Но, што е со реалноста? Знаеме што сакаме, но дали треба да го правиме тоа. Логично, треба доаѓа после сакам. Конечно ако треба да го правиме она што сакаме да го правиме, тогаш да тргнеме и да ја направиме новата реалност, а тоа е новото *Е*. Секвенцата на планираното, всушност изгледа овака:

Сакам \Rightarrow Треба \Rightarrow Е

Но што ако нашиот план за планирање не функционира како што треба? Дали и понатаму упорно тоа што го сакаме треба да го направиме? - а тоа и покрај се неможеме да го направиме. Дали и понатаму ќе се држиме до нашата перцепција "*сакам*"? - не би требало! Најпаметно е да се свртиме кон реалноста. Уште повеќе, да ја прифатиме таквата реалност. Само така имаме шанса нешто да промениме. Се додека се бориме со сегашноста (различна од реалноста), нема да имаме енергија да се придвижиме кон иднината. Доколку ја прифатиме реалноста, а мораме да ја прифатиме реалноста, на располагање ни стои цела енергија за промена. Затоа секвенцата за промена мора да започне со *Е*. Така во светлото на она што е, можеме да се запрашаме што сакаме да направиме, а потоа што треба да направиме. Во овој случај секвенцата на промена на состојбата изгледа овака:

Е \Rightarrow Сакам \Rightarrow Треба

Забележително е дека во секвенцата на планирањето редоследот е поинаков т.е обратен. Всушност тоа е *јазој* што во процесот на организациската дијагноза се јавува. Овој јаз мора да се прескокне, од една статусна состојба во друга. Ова подобро да го разбериме се послужуваме со *Тродимензионалниот модел на трансферот на учењето и промената*, кој се состои од: **1. Извршна димензија**. Тоа се човечките ресурси во организацијата кои имаат потреба од промена на своето индивидуално однесување (учење) за зголемување на индивидуалната ефективност; **2. Развојна димензија**. Тоа всушност е развојниот трансфер што е основа за промени во наредната фаза; **3. Дисеминативна димензија**. Ова е организациското учење. Всушност тоа е процесот на развивање на промените кои се шират и кај другите поединци во организацијата и доаѓа до зголемување на тимската, а потоа и организациската ефективност. Овој процес можеме да го преставиме и преку "*спирала која се развива*". Во центарот се човечките ресурси од каде почнува промената на нивното однесување, понатаму спирално се развива преку развоен трансвер, тоа се промените во наредните фази, а на периферијата е организациското учење - ширењето на промената во тимовите и во организацијата. Во целина гледано низ призмата на организацијата, всушност станува збор на перманентно движење, перманентно судирање, насочување и пренасочување кои

доведуваат до промена. Менаџментот е тој, кој што го управува овој процес. Управувајќи менаџментот трасира патишта кон остварување на целта и визијата на организацијата. Тоа е процес на решавање на проблемите, справување со промените, или како што вели Адизес “**овладување со промените**”. Ова овладување со промените е квалитет повеќе со кој се достигнува повисокото ниво на скалата на ефективност и ефикасност во работењето и однесувањето.

За целокупниот овој процес на промени во организацијата Адизес вели “**Кога веруваш се грижиш; а кога се грижиш слушаш; а кога слушаш учиш. Крајниот резултат е симбеотска синергетска врска, во и на организацијата**”. Тоа е *методологијата Адизес*. Таа е многу ефективна и за успешно имплементирање на истата во една конкретна организација, зависно од случај до случај, потребно е обука една до три години, со еден до три дена месечно. Оваа методологија помага да се решат многу структурни и функционални проблеми. За тоа дава ефективни средства со кои може да се изгради функционално ефективна организациска структура и да се постават ефикасни процеси на одлучување. Со оваа методологија всушност е поедноставена теоријата на менаџментот. Фасцинира едноставноста на Адизес во објаснувањето на сложените односи помеѓу луѓето во организацијата. Методологијата истовремено го стимулира како *иновативното лично размислување*, така и ја насочува *ефективната акција на организацијата*. Секоја организација која правилно ги применила “*правилата на игра*” што ги содржи оваа методологија, постигнала резултати и остварила успех. Повеќе од предизвик е истата да се примени во локалната самоуправа.

Извори:

1. Овладување со промените, Исак Адизес, Детра, Скопје 1994 година
2. Момент за менаџмент, Стево Темелковски, Бигосс, Скопје, 2004 година

I. Предизвикот на организациските промени

*Почешокој е најважниот дел
од работата
Платон*

Доколку внимателно ги разгледаме сите закони донесени во склопот на **реформата на јавната администрација** во државата, а во тој контекст и законите за реформите на локалната самоуправа, ќе дојдимо до една многу фрапантна и зачудувачка констатација: не можеме да најдеме, или поточно не постојат одредби што се однесуваат на **новата организациска структура на општините**, а во тој склоп и на **новата организација на локалната администрација**. Многу е зачудувачки што ниту во досегашната законска рамка, ниту пак во тековните законски проекти за децентрализацијата, не е понуден ниту елабориран **организациски модел** на општината и општинската администрација.

Постојната сегашна состојба е таква што најголем дел од општините (84) се организирани на сличен начин, но некои и не се организирани, а тоа се новите општини. Од овој аспект постојната структура на општини во Македонија ќе биде изложена (некои општини веќе се изложени) на голем притисок во блиска иднина, особено по пренесувањето на **новите надлежности на општините**. Актуелно, да не речеме акутно е искажана потребата од **нов организациски модел** за организирање на општинската администрација и функционирање на општината. Повеќе од потребно е да се усвои и примени **методологија** што ќе создаде **ефективна општинска структура и ефикасна општинска администрација**. Најпрвин треба да се направи **функционална, организациона и структурна анализа** на постојната организација на општините. На тој начин ќе се откријат аномалиите и недостатоците на организациската структура, а секако потребно е да се откријат и основните проблеми во функционална смисла од аспект на придонесот или непридонесот кон обезбедување на **квалитетни услуги**. Значи, потребно е да се детектираат конкретните организациски недостатоци, структурните недоследности и одместувања, и функционалната неефикасност. Поедноставно речено, потребно е да се направи **стратегиска анализа**. Оваа стратегиска анализа ќе ја наслика сегашната состојба, од која ќе можат да се извлечат констатации и заклучоци, а воедно ќе биде и добра основа за препораки и можни алтернативи за изнаоѓање на нов организационен модел. Најверојатно ова е еден од подобрите начини да се

надмине сегашниот **традиционален (организационен, структурален и функционален) модел**, и да се дојде до **нов модерен и преструктуриран модел на организирање и управување на општините**, што ќе значи успешно подготвување за извршување на новите законски дефинирани функции и надлежности на општините. Верувајте, ова ни најмалку не е лесно. Ова го мислел и еден голем мислител кога рекол дека **“Не постои ништо потешко да се превземе, поопасно да се води, како и понеизвесно да се успее, отколку да се стане водач во воспоставувањето на нов ред на нештата”**. Верувале или не, ова го рекол никој друг туку Николо Макијавели. Токму тој **“нов ред на нештата”**, всушност е синоним на поимот **“нова организација”**. Во нашиот конкретен случај тоа е воспоставувањето на новата организација на општините од аспект на нивните нови надлежности според новиот Закон за локална самоуправа. Тоа е императивот на нашето време.

Овој императив бара да се надмине присутниот, помалку или повеќе стерилен приод кон идното моделирање на организацијата на општините. Тоа значи општините да не очекуваат готови решенија кои некој друг ќе им ги понуди, туку тие мора да покажат поголем ентузијазам и да преземат иницијативи добро да се организираат во насока на тоа да се реформираат во организации, кои соодветствуваат на новите потреби и услови. Иницијативноста и дејствувањето /а не само размислувањето/ ги менуваат состојбите. Тоа го мислел и **Том Питерс** кога рекол **“Не можеме само со размислување да се справиме со ситуацијата, треба да дејствуваме”**. Во овој процес на дејствување, за преструктурирање на општините, логично е да се очекува **отпор и опструкција**. Тоа е така бидејќи управната реформа претставува план на преобразба на управата што најчесто се спроведува во услови на отпор.

Отпорот кон промените е појава добро позната на сите оние што се занимаваат со изучување на организациите. Затоа предмет на разгледување треба да бидат **начините на пружање на таквиот отпор и тактиките на неговото совладување**. Треба да се внимава на премолчното саботирање на реформските (нормативни) цели, што доаѓа до израз од шпанската изрека **“На законот му се покоруваме, но не го извршуваме”**, бидејќи тоа е еден од примерите на најчест отпор кон административните промени.

Од овие причини, реформата на локалната администрација што е во тек и пред нас, треба да ја сваќаме, прифаќаме и реализираме од двоен аспект: **а./ реформа на однесувањето на поединци и групи, и б./ реформа на организациите и институции.**

а./ Реформата во контекст на однесувањето на поединци и групи може да биде:

- **Идеолошка реформа:** *волја да се најредува и да се усее, прифаќање на прогрес, позитивен однос кон нови работни навики, психологија на поштеникчување, парцијално однесување и друго.*

- **Морална реформа:** ирифакање на вредностии, инсистирање на висок интиегриитет, кредибилиитет на однесување, лојалност, иочииување на законот и државата (оитиитината), и друго.
- **Образовна реформа:** унаитредување на личниите сисобностии и вештини, надоградување на знаења и сисобностии, ирифакање на иозитивни социјални ситавови, ирифакање на иромени и иновации, зруйна иаритиитиитација, нови идеи, нов начин на размислување, самоизразување, самоиценување, рационалност, научни ситавови, демократизација и друго.

б./ Реформата во однос на институциите може да биде:

- **Реформа на одлучувањето:** усвојување на средсита за иодобрување на водењето на иолиитика, иредвидување, ирограмирање, иланирање, буеитирање, обраоитка на информации, ироцена на иерфоманси, координација, конитрола, локација на ресурси, развој и друго.
- **Реформа на структурално преуредување:** иланирање на нови организациии и инситиитиуциии, донесување на нормативни актиии, модели на конитрола и друго.
- **Реформа на процедури:** воведување на нови методии, ироцеси, итехники, функции, улоги, конитактиии и друго.
- **Реформа на комуникации:** нов ироиток на информации, ситандарди за вреднување, резултатии, раководења, однесување, вредностии, норми, моитивациии, иолиитики, односи на моќ и друго.
- **Реформа на адаптабилност:** иситражувања, анализи, ироценки, изнаоѓање решенија за иромени во оикружувањето, иновации, кризи, итрансформациии и друго.

Досегашната пракса во земјите на западните напредни демократии покажала дека успешноста на напред наведените реформи, пред се, зависи од претходно успешно спроведување на напред споменатата **стратегиска анализа**.

Зошто стратегиска анализа?

*Добро изложениот ироблем
е веќе иоловина решен ироблем.
Чарлс Кетеринг*

*Болесит иито се крие, итешко се лекува
Македонска народна поговорка*

Стратегиската анализа се занимава со индивидуалните, групните и организациските процеси на одлучување кои треба да се приспособат кон потребите на промените и нивното успешно изведување. Според тоа современата стартегиска анализа; претставува интегратор на знаењето, способноста, умеењето и акциите; настојува да ги осветли процесите на промена и развојната ситуација; ги подобрува условите на социјалната преобразба и ги концепира социјалните и економските однесувања во насока на конституирање на нови организации и институции. Таа е посредник помеѓу оние кои се специјализираат за пружање на услуги и примателите на таквите услуги. Како таква, оваа анализа обезбедува подобрени способности и перформанси на изведба за пружање на поквалитетни услуги. Таа помага како најдобро да се остварат промените во системот на јавната администрација и какви ефекти имаат тие промени врз работата на администрацијата. Најнакрај со сигурност може да се каже дека **стратегиската анализа нуди ефикасни решенија за совладување на тешкотиите и проблемите во процесот на модернизација на јавната администрација.** За таа цел, таа ги користи основните принципи и врвните достигнувања на феноменот на денешното модерно време, а тоа е управувањето, т.е. менаџментот (**menagement**).

Со кој модел да се реорганизира управата?

Во контекстот на Република Македонија од многуте можни алтернативи за нова организација на општинската администрација можат да се предложат два конструктивни и ефикасни модели. Тоа се:

а) моделот на постојано (континуирано) подобрување на јавната администрација, и

б) моделот на пробивен реинженеринг на јавната администрација

а) Модел на постојано подобрување: Цел на овој модел е да се разбере и оцени актуелната состојба на јавната администрација во општините, процесот на промените и врз основа на тоа, да се направат соодветни подобрувања на организацијата, функционирањето и изведбата. Ова бара најпрвин да се документира, т.е. скенира што организацијата во моментот работи, да се востановат начините за оценување на процесот врз основа на тоа што го сакаат корисниците, да се следат процесите, да се мерат резултатите, да се утврдат можностите за подобрување врз основа на собраните податоци, да се спроведат подобрувањата во процесот и да се даде оценка на резултатите од новиот процес. Овој циклус се повторува во неколку фази, чија цел е усовршувањето, па затоа се нарекува постојано подобрување на процесот. Овој метод на подобрување на процесите е ефективен од аспект на остварување постепени и нагорни подобрувања.

б) Модел на пробивен реинжинеринг: Овој модел всушност е модел на редизајнирање на процесите и на поврзаните со нив системи и организациски структури заради постигнување драстично подобрување на успешноста на организацијата. Моделот се состои од испитување и менување на пет компоненти на организацијата: *стирајтегија; процеси; технологија; структура; култура*. Суштината на овој модел се состои во **фундаментална реорганизацја и радикално редизајнирање на работните процеси заради драстично подобрување на успешноста**. Затоа карактерот на овој модел е фундаментален и радикален. Во јавните администрации овој метод се користи за реорганизација и редизајнирање на структурите и постапките со што се постигнуваат спектакуларни резултати.

Процесите во овој модел не се ништо друго туку пакет на нови активности кои ги преобразуваат, редизајнираат, затоа е и името реинжинеринг, влезните елементи во резултати, претставени преку средства или услуги, преку користење на човечки ресурси и средства. Овој модел се заснова врз различни основи во однос на процесот на континуирано подобрување. Реинжинерингот поаѓа од фактот дека сегашната состојба и сегашниот процес се ирелевантни, дека тие повеќе не функционираат и дека треба да се изменат. Ваквата чиста состојба им дава можност на дизајнерите на процесите да се одалечат од сегашниот процес и да се сосредоточат на нов процес. Поедноставено кажано, тоа е како да се проектирате себеси во иднината и да се запрашате: *Како треба да изгледа процесот? Како клиентите сакаат тој да изгледа? Како вработените сакаат тој да изгледа? Што би можеле да направиме со нова информатичка технологија?*

Овој модел започнува со дефинирање на опсегот и целите на проектот за реинженеринг, а потоа поминува низ еден процес на учење. Со помош на новата база на знаење, се создава визија за иднината и се дизајнираат нови процеси. На крајот се подготвува акционен план врз основа на разликите помеѓу сегашните и идните процеси, стратегии и технологии.

Може да се констатира дека разликата помеѓу овие два модела е голема и се наоѓа во точката од каде што тие почнуваат. Моделот на континуирано подобрување започнува од конкретна сегашна ситуација и конкретен сегашен процес, додека пак моделот на пробивен реинжинеринг почнува од нови позиции, нови состојби и со нови процеси. Разликата е и во обемот, и во темпото на измените. Кај моделот на континуирано подобрување обемот на измените е мал, а темпото на истите е споро но континуирано. Кај моделот на пробивен реинжинеринг, обемот на измените е голем, а темпото на истите е брзо.

Дискретниот шарм на реформите

Станува збор за управната реформа, и примање и ширење на ново знаење. Првата задача на управната реформа е да се олесни процесот на промените, а

тоа е нивната историска, законска и организациска рамка. Втора задача е да се изнајдат и применат оптимални методи на трансфер на знаење, преку учење, обука и тренинг. Тоа е, да научиме како да учиме. Во многу развиени Западно Европски земји во системот на образованието воведен е нов предмет **“учење на учењето”**. Очигледна е потребата за значајни промени во знаењето, вештините и начинот на управување со јавните работи. Тоа се постигнува со реорганизација, образование, обука и тренинг. Најнапред потребно е да се идентификува обемот на потребата за знаење, обука и тренинг. За тоа ни е потребна мотивација, нови навик и менталитет на **“иоединец, организација и оишисејво кои учат”**. Потребата за реформа е индивидуална, локална и државна. Реформата започнува, но не завршува така брзо. Тоа е процес кој трае. Реформата опфаќа: **укинување, ирансформирање и оснивање на инстииуциии; редефинирање на инстииуционалниите форми и содржини; ипромена на организационата култура и менталиитеиоии; зајакнување на економскиите, културниите и иолиичкиите врски во региониот и иошироко, и друго**. Изреката **“Navigare necesse est – vivere non est”**, би требало да се промени во **“Studere necesse est – vivere non est”**, што во преносна смисла значи: **да учиш - значи да живееш**. Токму во ова се состои дискретниот шарм на реформите. Учење за **“повеќе со помалку”**. Тоа значи доколку учиме, ќе стекнеме знаење, знаењето ќе ни донесе умешност, умешноста ќе ни даде способност, успешно да ги обавуваме јавните работи на тој начин што ќе постигнуваме многу поголем резултат, со вложување и трошење на помала енергија. Но, за да го постигнеме ова мора да избереме најсоодветен, најрационален и најефикасен приод кон реформата на управата.

Без ефикасна и рационална управа...нема современа правна држава, и ефикасна заштита на слободите и правата на граѓаните

“Лов” на реформата

Современата управа се развива како значаен елемент на цивилизацискиот напредок. Развојот на индустријата во сите области, во претходните два века, доведе и до развој на државата и нејзиниот управен апарат. Во 21 век се бараат и испитуваат нови патишта за развој, а се случува и средбата на поединецот со државата во која тој е носител на своите интереси и права. Граѓанинот е носител на суверенитетот во државата. Уставот го гарантира суверенитетот на граѓанинот. Се инвестира во нови методи и техники, во нови облици на организирање, и во нови системи и мрежи на односи кои настануваат во услови на висока развиеност на технологијата и економијата. Влијанијата и интересите се испреплетени. Нај добрите методи и практики во јавниот сектор се во земјите со развиена демократија и економија. Прашање е: **како ише да се ипреземаат и иприлагодаат во земјиите на иранзиција?**

Сите досегашни искуства зборуваат дека реформата на управниот апарат претставува збир на потези, чекори, мерки, технологии и техники без кои

нема успешна реформа. Меѓутоа целината на самата реформа е многу сложена. Таа навлегува во сверата на политиката, правото, економијата, правата и слободите на човекот, правната сигурност и друго. Основното прашање е:

Каков ѝрисѝај кон најред наведената реформа?

Во процесот за реформи на управата воглавно постојат два пристапа. Едниот подразбира поголем број мали проекти за управта кои заедно даваат вкупен резултат. Тоа е пристап т.н ***“јаѝо делфини”***, преку кој управата се реформира дел по дел, чекор по чекот, фаза по фаза, за да на крајот процесот заврши со целосно реформирана управа. Нешто слично имаме кај нас во Република Македонија: имаме посебен проект за модернизирање на јавната управа, во склопот на поддршка на реформата на јавната администрација во Македонија, кој го изведува Министерството за меѓународен развој (ДФИД), на Владата на Велика Британија. Исто така, имаме проект за реформа на локалната самоуправа во Република Македонија, финансиран и изведен од Американската агенција за соработка и развој (USAID). Се изведува и проектот Зајакнување на капацитетите не единиците на локалната самоуправа од страна на Обединетите Нации (UNDP), и Фондацијата Отворено општество, како и проектот Поддршка на системот за обука на администрацијата во локалната самоуправа, изведен од Агенцијата за државни службеници, Министерството за локална самоуправа, ЗЕЛС и UNDP. Постои, како Стратегија за реформа на државната управа, така и Стратегија за реформа на локалната самоуправа. На крајот се донесе и Стратегија за имплементирање на децентрализацијата.

Вториот приод е единствена стратегија за реформа на управата со која се опфатени сите нејзини сегменти. Овој пристап е наречен ***“лов на кѝѝ”***, каде што работите сеопфатно и радикално се менуваат и се поставува комплетно нов систем на управа. Овој приод кон реформата е многу потежок, но од друга страна многу поефикасен, и дава поголеми резултати.

Нашиот случај во Македонија покажа дека не е доволно да се изврши реорганизација само во некои сегменти од управата, да се воведат современи технологии на работа и да се очекува дека новите начини на организација и работа, сами по себе, ќе обезбедат реализација на сите цели на реформата во потполност. Петнаесет годишната пракса на реформи на управата во Република Македонија покажа дека почетни резултати има, но се недоволни. Граѓаните и понатаму со часови чекаат ред пред шалтерите, за да ги остварат своите основни права/едношалтерскиот систем е сеуште не остварен сон/. Сеуште е присутен бирократскиот чиновнички менталитет и сваќање на вработените во управата, дека граѓаните ***“неѝѝо барааѝѝ”***, или дека управата треба ***“неѝѝо да одобри”*** на граѓаните. Повеќе од потребно е менување на односот кон граѓаните, така што тој да биде коректен, непристрасен и љубезен, како и професионален, стручен, пропратен со високи морални и етички стандарди.

Ова потврдува дека промените во управта не треба да се линеарни и површни, туку длабоки, темелити и системски. Сега за сега, наши противници во овој процес се апатијата, недоследноста, предрасудите, инертноста, а секако и менталитетот кој не е склон на промени. Затоа треба да ја менуваме културата, а пред се организациската култура.

Доколку сакаме позитивни резултати од реформата на управата, мораме да ја елиминираме бирократијата и нејзината арбитрарност, бидејќи таа е синоним за најголема опасност на државата. Само така ќе имаме успех во спречување на непотизмот, и уништување на корупцијата. Урнекот за квалитетна управа, според европски вредносни параметри, го прават политичките и правните принципи, кои максимално ги развиваат основните цивилизациски, културни и морални интереси и потреби на современите држави. А токму тоа се начелата на законитост и владеење на правото, кои ја шират идејата за *“администрација заснована на закони”*. Таква администрација дава правна сигурност, во која се вткаени предвидливост и доверба при вршењето на управните работи, еднаквост и забрана на дискриминација, како и квалитет како краен продукт.

Да заклучиме: Реформата на управата претставува единствен систем на мерки насочени кон промена на мисијата и вредностите, како и реорганизација заснована на функционална анализа, во кој се вклучени соодветни обуки и тренинзи. Овој целосен систем доведува до Европскиот управен простор кој се темели на следните основни принципи: професионализација; создавање на амбиент слободен од корупција; деолигијација; рационализација, ефикасност и ефективност; јавност; лична одговорност; законитост и правна сигурност; култура и морал; инвестиции во знаење; партиципација и партнерство; работна во интерес на клиентите (граѓани).

Неопходно ни се политичка волја, способност за компромис, желба за учење, и упорност и истрајност во обука и тренинг. Услови за успех постојат, но потребна е умешност да се искористат. Доколку овие услови ги искористиме ќе ја оствариме и целта, ќе направиме модерна и Европски ориентирана управа. Таа и таква управа може да биде само ефикасна и рационална, што е одлика на современа и правна држава во која има ефикасна заштита на слободите и правата на граѓаните.

Предизвикот е да се има сенс и умешност кога да се примени кој метод, за да се постигнат посакуваните резултати на планот на добрата организација на општинската администрација за обезбедување на квалитетни услуги на клиентите (граѓаните).

1. Контекст на организација, култура и промени

Нашата иднина е илука околу нас, само доколку сме способни со свенојно окружување да го согледаме со поинакви очи со силна воља да го менуваме.

Charles Handy

Кога се зборува за нова организација на општинската администрација, првите три асоцијации што ни паѓаат на памет се: **култура, организација и промени**. Културата спаѓа во редот на најупотребуваните поими и термини. Сепак за овој поим важи една популарна фраза: **“секој знае што значи овој поим, додека не го прашае”**.

Доколку сме свесни за нашата позиција во организацијата, важно е да се утврди како сме стигнале до неа. Многу од тековните аспекти и практики на организациите имаат свои корени во нивната сопствена историја на организирање, функционирање и однесување. Поради ова, тие мора да бидат осознаени барем од страна на луѓето вклучени во практичното раководење со организацијата. Понекогаш одреден начин на извршување на работите може да не биде разбирлив без да се има предвид историското минато и ова може да има влијание на начинот како новите раководители гледаат на работата на организацијата. Фактот дека некои нешта се извршуваат на одреден начин не претставува гаранција за нивно квалитетно извршување, затоа ние треба ова да го анализираме ако сакаме да ја подобриме нашата организација.

Пред да започнеме со планирање, пред да се запрашаме зошто работите функционираат во организацијата или не, пред да се донесе било каква одлука, **менаџерите треба да потрошат одредено време осознавајќи ги своите организации**. Лекциите од минатото можат да бидат инкорпорирани во секојдневието и да се користат при планирањето во иднината.

На почетокот на ова поглавје беше споменато дека она што денес е една општинска управа ги влече своите корени од нејзиниот историски развој. Но, време е да се вратиме во сегашноста и да започнеме со подетално проучување на организацијата на општинската управа. Сега предлагаме да ги разгледаме тековните програми и поврзаната инфраструктура на организацијата. Начинот тоа да се направи е да се подготви **организациски профил**.

До сега зборувавме за концептот на организацијата на општинската управа: на почетокот се обидовме да дефинираме што е тоа јавна управа, потоа ја разгледавме нејзината улога во модерното општество /држава, општина/ и на крај се фокусиравме на изнаоѓање на некои клучни аспекти од работата /организација, функционирање/ на управата. Првиот збор во насловот на следното поглавие веќе изгледа познат, но што е со вториот?

Организациска култура

Што е култура?

Да, токму така, станува збор за феноменот култура!

Веднаш, уште на почетокот, се прашуваме: како може да се дефинира поимот “култура”?

Постојат многу дефиниции за тоа што е култура од аспект на организација и однесување на луѓето во неа. Сепак најдиректна дефиниција за културата даваат **Учи и Џексон**, кои велат дека културата од аспект на организацијата е **како работите се извршуваат во средината**. Исто така, тие наведуваат дека организациите претставуваат мини-општества кои поседуваат свои одлики во однос на културата и субкултурата. Овие одлики на уверување или пак на значење можат да имаат одлучувачко значење и влијание на севкупната способност на организацијата да се справи со предизвиците со кои се соочува. Оваа дефиниција е концизна и практична и може да биде од полза на луѓето вклучени во организациите за да ја дефинираат културата на организацијата на која и припаѓаат. Всушност станува збор за **културолошката матрица** на определена организација, а тоа се вредносните ориентации на организацијата, нормите како и карактеристиките што се заеднички за нејзините припадници.

Културолошката матрица на организацијата претставува сложен, амбивалентен и многу често контрадикторен систем на артефакти, перспективи, вредносни норми и претпоставки, кој се манифестира на ниво на свесното и рационалното (многу често и спротивно) во однос на самата организација и нејзиното опкружување. Може да се постави прашањето дали културолошката матрица на вашата организација е во согласност со целите што сакате да ги остварите во рамките на одредена институција на локланата самоуправа? Исто така, дали во организацијата постојат вредносни ориентации и норми што ви отежнуваат вам или на вашите колеги во остварувањето на самата мисија на организацијата?

Културолошката матрица на организацијата е тешко да се разбере, а уште потешко да се менува. Што всушност е заедничко за културолошката матрица на организацијата со менаџментот на локалната самоуправа? Можеби тоа е првото прашање што треба да си го поставите. Исто така, доколку организациите имаат својство на културолошка матрица, се поставува праша-

њето, од какво значење е таа за управувањето со организацијата? Многу значајно е на кој начин менаџерите можат подобро да го спознаат овој поим, т.е. дали неговото спознавање може да биде од корист за поефикасно управување со организацијата, нејзината мисија и цели.

Додека менаџерите од Запад се занимаваа со концептот на културолошката матрица на организацијата и нејзиното значење во осумдесеттите и деведесеттите години, културните вредности и норми на земјите од Централна и Источна Европа, земјите на т.н транзиција, доживееја целосен распад. Самиот поим “*транзиција*” е користен како еуфемизам во обидот за политичко дефинирање на културните промени во напред наведените земји, со желба старото што побрзо да се замени со нешто ново. Така, новиот модел на однесување често се поставува врз темелите на старите вредности. На тој начин се создадоа многу конфузии и пораки /најчесто погрешни/ за новите вредности и функционални норми. Овде, размислете мелку за организацијата и функционирањето на вашата локална самоуправа. Дали дошло до позначајни промени во однос на претходниот период? Или, можеби рамката на функционирање на локалната самоуправа останала непроменета! Со други зборови, не мислите ли дека дејствувате во опкружувањето врз кое истовремено влијаат застарените и надминати норми на однесувања, но и предизвиците на новото време. Што ни зборува за постојната структура и нормите на организацијата, нејзините програми и расположливи ресурси за давање на услуги на граѓаните, поточно што ни зборува за културната парадигма на една организација? Што ја прави вашата организација способна да ги исполни очекувањата во функционирањето на локалната самоуправа? Најконкретно станува збор за културата на вашата организација. Наједноставно кажано станува збор за начинот на кој работите во вашето опкружување. Тоа е специфична констелација на вашите уверувања, работни навикки, релации и вредносни системи што ја разликуваат вашата организација од другите.

Културолошката матрица и вредносниот систем често се наоѓаат пред предизвици, а понекогаш и се менуваат под влијание на она што можеме да го наречеме **девијантно однесување**. Девијантното однесување е всушност **одстапување**. Најчесто тоа е одстапување од пропишаното, нормираното, правилното. Девијантното однесување најчесто има негативна конотација. Но, тоа ни помага подобро да ја разбереме потребата и значењето од воведување промени, и тоа позитивни промени, промени на подобро. Девијантното однесување во организациите само по себе е парадокс. Од една страна тоа може да доведе до хаос и конфузија, а од друга страна, може да овозможи увид во можните опции за менување на културолошката матрица, а во функција на разрешување на долгорочните проблеми. Тоа е и предизвикот за менаџерите во локалната самоуправа. Тие треба да се зафатат со моделирањето на структуралната конфигурација на организацијата и нејзините ресурси и соодветно

на тоа да направат дистрибуција на **влијанија и овласитувања** внатре во организацијата. Со други зборови тие треба да се позанимаваат со начинот на кој ќе ја воспостават структурата на организацијата и ќе именуваат лица со овластувања за управување со ресурсите на организацијата.

Во овој процес треба да се внимава, поточно менаџерите треба да бидат многу внимателни, бидејќи јавните институции, во случајов во локалната самоуправа, се цврсто бирократски втемелени. Но, и покрај ова сознание, за бирократската крутост на организациите, времето и праксата покажаа дека културата на организациите е променлива, бидејќи и самите организации се менуваат. Прашањето е: **на кој начин?** Никој не вели дека промените на културата на организацијата се едноставни и лесни. Првиот чекор во тие промени е доброто запознавање на културолошкиот контекст на организацијата. Можностите за реализација на промените во културата на организацијата се поголеми доколку навлезиме подлабоко во нејзините темели, односно доколку: **ги идентификуваме темелните претпоставки што ја придвижуваат организацијата; направиме анализа на моменталното и посакуваното функционирање на организацијата; ги прифатиме новите претпоставки како израз на современите барања и можности; и креираме заедничка визија на организацијата што ќе ги опфати нејзините идни вредности и норми за кои таа ќе се залага.**

Клучниот елемент за разбирање на културата на организацијата, како и напорите за **воведување на промени**, всушност е цикличниот карактер на настаните кои довеле до втемелување на културолошката матрица. Така, еднаш усвоените вредности влијаат врз начинот на однесување. Кога начинот на однесување успешно ги разрешува проблемите, тогаш однесувањето станува претпоставка. Со тек на времето оваа претпоставка станува исход, т.е. темелно одредување. Карактеристично е што кај нас во државата најголем број од организациите не се занимаваат со опсервирањето на овие претпоставки, се додека тие не престанат да дејствуваат, или додека не резултираат во траума во организацијата. Дури тогаш доаѓа до темелно преиспитување. Како резултат на тоа преиспитување се создава **нов систем на вредности** кој е поконзистентен со новата реалност и со потребите на организацијата. Токму ова преиспитување од нас бара **организациската култура** да ја третираме во контекст на организациските промени, што всушност се промени во организациската култура. На тој план три аспекти се многу битни: **а) Аспектиот на концептуализација како димензија на содржината на организациската култура; б) Аспектиот на функционалност како начин на животи или културна практика; и в) Аспектиот на развој како димензија на формирање и менување на организациската култура.**

Воведувањето на фундаментални промени во културата на организацијата бара храброст, голема спремност и многу **знаење, способност и умее-**

ње. Сите тие се потребни за коренити промени во контекст на темелните измени на структурата на организацијата, промена на вредносните ориентации, промена на системот на функционирање, наградување и друго. Несомнено е дека ваквите промени предизвикуваат значителна вознемиреност и раздор во организацијата.

Повеќе од јасно е дека организациите имаат своја култура која влијае на ефикасноста и резултатите. Во зависност од степенот на ефикасност и постигнатите или непостигнатите резултати, културата на организацијата е подложна на промени. Во тој контекст доколку културата на организацијата на локалната власт не придонесува за доброто на вработените и граѓаните, неопходно е да се прибегне кон промени. Се поставува прашањето: **Што да се менува, како да се менува, и која е крајната цел на промените?**

На овој начин, со овие промени, се обидуваме да ја дефинираме културата на многу едноставен начин, а тоа е дека таа претставува **одреден начин на кој една група луѓе ги извршува работите**. Во даден момент тој начин на извршување на работите кога не дава резултати е подложен на промени. Тука, по аналогија на нештата не е тешко да се воочи дека: **јавната управа е групи луѓе, организирани според законски норми кои извршуваат одредени задачи на специфичен начин во пропишани процедури и постапки**.

Проблемот е што некои од елементите кои може да се сметаат за делови од културата на организацијата, не се толку очигледни како некои други. Тоа го потврдува и концептот на **карпа мраз /iceberg/** за културата. Овој концепт прикажува дека всушност, само една десетина од компонентите на културата се очигледни или, деведесет проценти од културата е подсвесна. Во оваа смисла културата може да се разгледува како карпа од мраз во вода, при што само дел од неа е видлива (над водата), но очигледно таа севкупно треба да се земе во предвид.

Сега, кога се инволвиравме себеси во проучување на културата на нашата организација, треба да бидеме претпазливи. Важно е притоа секогаш да се има предвид дека мораме да гледаме и преку она што е **очигледно /примарно видлив дел/**, значи и во тоа што на прв поглед **не е очигледно /примарно невидлив дел/**, инаку ќе пропуштиме девет десетини од елементите кои ја формираат нашата култура.

Многу автори пишуваа за организациските култури, идентификувајќи притоа одредени начини на однесување во рамки на кои повеќето организации би можеле да се пронајдат себеси. Постојат аспекти од културата кои се релевантни за раководење со една организација. Мораме да имаме предвид дека секоја култура реагира на различен начин кон едно исто прашање и како подеднакво важно, ние мораме да имаме предвид дека лицата можат да се вклопат во една култура или не. Оваа последна забелешка има јасни импли-

кации кога група на луѓе се здружуваат во организација за да постигнат одредена заедничка цел.

Организациски стилкови

Сега, кога веќе го имаме предвид нашето разбирање за организациска култура, ние сме подготвени да ги анализираме некои од основните организациски "стили", како што **Чарли Хенди (Charlie Handy)** ги именувал. Овие објаснувања ќе ни помогнат да ја идентификуваме културата на нашата организација која за возврат ќе ни овозможи да дадеме одговор на следните прашања: **Зошто работите во нашата организација се извршуваат на одреден начин? Кои се предностите и недостатоците за извршување на работите на ваков начин? Во зависност од нивната личност, зошто луѓето се вклопуваат или не се вклопуваат во нашата организација?**

Одговорите на овие прашања претставуваат основа за нашето дејствување, доколку ние, како менаџери, бараме да изнајдеме нови начини за развој на нашите организации. Описот што следува е резиме базирано на класификацијата на **Хенди (Handy)** за четирите главни категории на организациски култури.

Културата "Клуб"

Мрежата на пајакот е најдобар пример да се опише организацијата, бидејќи клучот на целата организација е поставен во центарот, опкружен со концентрични кругови на влијанија. Што поблиску се наоѓаме до пајакот (центарот) тоа нашето влијание е поголемо.

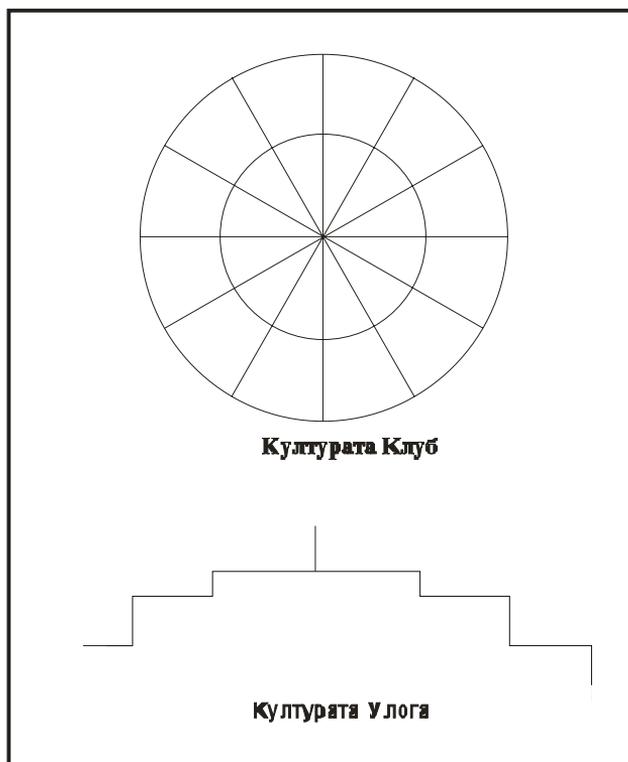
"**Организациската идеја**" во културата "**клуб**" е дека организацијата постои како продолжена рака на нејзиниот лидер или дури нејзините основачи. Кога тие би можеле да ги извршуваат сите задачи самостојно, организацијата не би постоела, таа постои бидејќи тие тоа не го можат. Така, организацијата треба да биде нивна продолжена рака, која ќе дејствува во нивно име, како клуб на истомисленици.

Некои од предностите на оваа култура се: **Организацијата е продуктивна; Целите на организацијата ќе бидат постигнати на еден или друг начин; Постои ефикасност и супервизија во работата; Системот може да биде одржан и организацијата може се да направи; Нивната голема предност е способноста веднаш и интуитивно да одговори на можностите или кризните состојби поради кратките внатрешно-организациски линии на комуникација и централизираната моќ.**

И покрај ова, оваа култура има и некои недостатоци. Тие недостатоци се: **Дејноста не секогаш излегува во пресрет на потребите; Одлуките се донесуваат арбитрарно; Притисокот при работењето е постојан ; Ги става**

луѓето во дефанзивна позиција; и Личните потреби на членовите не се задоволени .

Најдобра претстава се добива со употреба на **органограм (организациски дијаграм)** кои го имаат повеќето организации. Тоа наликува на пирамида од кутии. Во внатрешноста на секоја од кутиите е впишан називот на работното место покрај кое е името на лицето со помали букви, кое укажува кој моментно ја извршува таа работа, но секако кутијата продолжува да постои и кога лицето ќе си замине од тоа работно место.



Класификација на организациските култури според Хенди

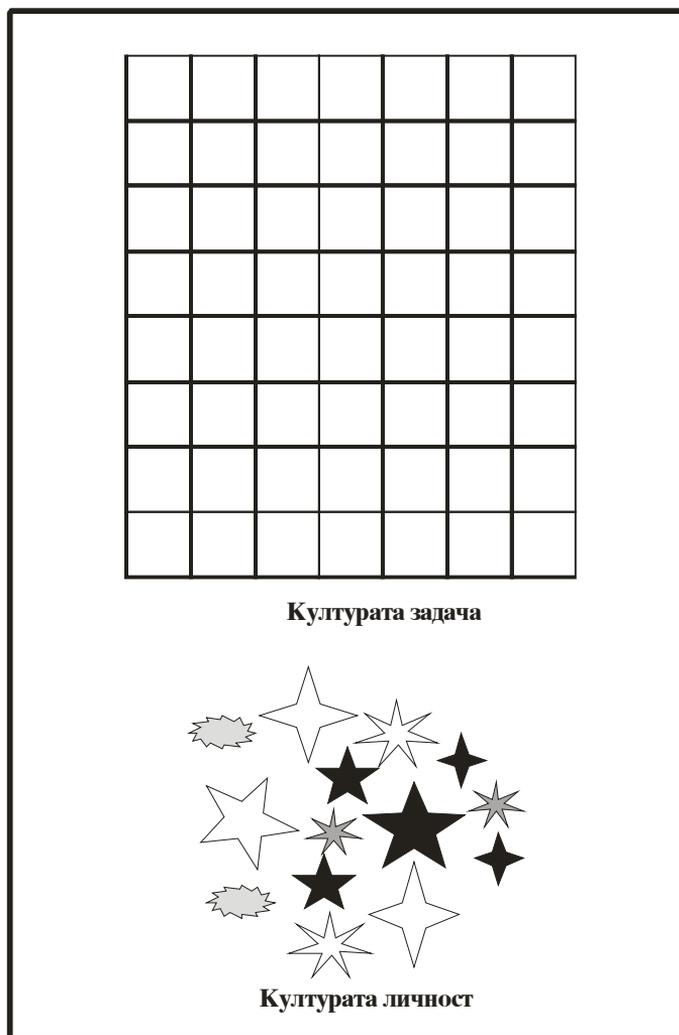
Извор: Чарлс Хенди (Charles Handy) (1990), Разбирање за волонтерските организации,

Културата "Улога"

Основната **"организациска идеја"** е дека организациите претставуваат збир на улоги на **"кутии со работни места"**. Составени заедно на логичен и распоредлив начин, такашто заедно тие ја карактеризираат работата на организацијата. Организацијата претставува дел од структурниот инженеринг, со улога надградена врз улога и одговорност поврзана со друга одговорност. Лицата тука се **"иматели на улоги"** со опис на работните места кои

ефективно ги воспоставуваат побарувањата од улогите и нивните граници. Од време на време, организацијата ќе ги реструктурира улогите и нивните меѓусебни односи, во зависност од тоа како се менуваат приоритетите, а потоа и ќе определи лица за така аранжираните улоги. Така, предности на културата улоги се: **Улогите, задачите и функциите се добро дефинирани и се почитуваат; Работата се извршува квалитетно; Финансиските и хиерархиски односи се добро дефинирани и почитувани ; Членовите чувствуваат дека нивната активност се зема предвид.**

Од друга страна пак, недостатоци се: **Потешкотии во соочување со непредвидени проблеми; Долготраен процес, малку луѓе можат да имаат влијание врз структурата; Одбивност кон непланирани и непредвидени активности; и Оддолжување во процесот на донесување одлуки.**



Класификација на организациските култури според Хенди - продолжување Културата "Задача"

Културата "задача" се појави како одговор на потребата за организациска форма која би одговорила на промени на помалку индивидуален начин отколку културата "клуб" и побрзо од културата "улога".

"Организациската идеја" на оваа култура е во тоа да групата или тимот од таленти и ресурси треба да се поврзе со одреден проект, проблем или задача. На тој начин секоја задача ќе го добие потребниот третман - кој не мора да биде стандардизиран на ниво на организација. Исто така, групата може да биде променета, распуштена или зголемена како што се менува задачата.

Многу професионалци ја преферираат оваа култура поради тоа што тие обично работат во групи, споделувајќи ги вештините и одговорностите.

Предности на оваа култура се: **Членовите чувствуваат дека го постигнале она за кое се мотивирани; Луѓето се компетентни, специјализирани, рационални, независни и аналитични; Причините и последиците од еден проблем се анализираат во детали, како што се анализираат и можните решенија**

Недостатоците пак се следните: **Потешкотии во мобилизирање на енергијата на членовите кон раководење со секојдневните задачи, во подигање на јавниот интерес и дистрибуција на информации ; Потешкотии да се разбере поединецот ; Тешкотии во обезбедување согласност од луѓето кога е во прашање некоја промена**

Културата "Личност"

Културата "личност" значително се разликува од претходните три бидејќи ги става во преден план индивидуалните цели и ја прави организацијата ресурс за индивидуални таленти. Најочигледни примери се оние професионалци (доктори, правници, архитекти итн.) кои, за нивни лични потреби, се групираат според структурата.

"Организациската идеја" зад оваа култура се огледува во тоа дека индивидуалните таленти се најважни и дека мора да бидат опслужени од некаков вид на минимална организација.

Индивидуалниот професионалец во овие организации го сфаќа менаџментот многу ниско по статус со малку или воопшто можност за контрола врз професионалците. Тие тежнеат да преферираат вакви услови, како бранша, комори или партнерства.

Предности на овој вид култура се: **Личните потреби (безбедност, самодоверба итн.) на членовите се задоволени до одреден степен; Односите помеѓу**

луѓето се блиски и пријателски, искрени и со почит; Интелектуалната и емотивната интеграција на членовите претставува цел

Недостатоците се гледаат во: **Потешкотии во брзото стекнување на резултатите или примена на одлуки; Предизвикува загуба на време и ја пренасочува енергијата од целите и проблемите кои произлегуваат.**

По овој краток опис на различните идентификувани стилови на култура, важно е да се напомене дека во некои случаи организациите всушност повеќе се нивна мешавина отколку чист модел на еден од стиловите. Причината зошто една организација има одреден стил е детерминирано од повеќе фактори, честопати не по избор, туку природно или по еволутивен пат.

Една личност често пати се наоѓа во раководна улога во рамки на една организација не затоа што таа сака да биде менаџер, туку затоа што ја има можноста да и служи на организацијата за време на еден одреден период. Затоа и не е невообичаено да една таква личност немала претходна обука од областа на менаџментот. Неретко оваа ситуација е прв пат таквото лице формално да раководи со некое тело.

Во поглавието што следува ќе ја разгледаме потребата за самораководење во ваква нова ситуација: **справување со нови должности, нови луѓе и нови емоции.** Вообичаено главната реакција е да се извршуваат работите, обид да се започне со работа што е можно побрзо. Потребно е да размислите за себе, вашата историја, вашиот начин на работење и соработка со другите, а особено за начинот на кој Вие учите. На крај на вашиот раководен мандат во организацијата, Вие ќе откриете дека учењето е еден од главните резултати - како од аспект на вештини и ставови, така и од аспект на развој на вашиот личен потенцијал.

2. Учиме да учиме

*Меѓу знаењето и управењето има огромен јаз.
Ако можеш да научиш, можеш и да најправиш.*

Ајде да го ирескокнине јазот!

Динамиката и комплетноста на современото живеење, диктираат работата се повеќе да е поврзана со учењето, особено со она учење кое овозможува успешно справување со многуте ситуации, настани и промени во работната средина. Оној кој што не сака да свати зошто треба да стекнува нови знаења, нема ни да покаже интерес за подобрување на техниките за учење, за правилниот метод и стратегија на учењето.

Секојдневието и битката на човекот за одржување и егзистенција, налагаат постојана потреба од надградување на знаењата, акумулирање на информации и учење, било во форма на когнитивно, корективно учење или моделирање. Основа на оваа логика е организациското учење од типот на **longlife learning** (постојано животно учење). Во овој тип на учење најбитен е **ипреминој од теорија кон ипракџика, и од разбирање кон акција.**

Процесот на учење и трансферот на обука се основа за развивање на потребните компетенции на луѓето. Учењето е важно, бидејќи никој не се родил со сите потребни знаења и вештини кои се потребни за егзистирање во конкретна средина. Долгата историја на човековиот живот и развој, покажала и докажала, дека за се е потребно умеење и вештина. Логично прашање е: Како човекот ги стекнува умеењето и вештината? - непобитен факт е дека човекот не се раѓа како умешен и вешт мајстор. Тој на тоа се учи. Токму тоа учење го направило човекот тоа што е денес. Трансферот на обука, како стратегија на учење, всушност е промена, која објаснува како луѓето учат, се менуваат, развиваат и стануваат работници со високи перформанси. Всушност тој овозможува да се намали јазот, т.е. дискрепанцата помеѓу средината на учење и средината на работно место. Овој трансфер на обука е овозможен од когнитивното учење, што всушност е мисловно спознавање на нештата. Тоа е стекнување на нови знаења и искуства преку учење и работа. Од аспект на организацијата во која се наоѓа поединецот тоа се појавува во две форми: **Учење од формална обука и самообразување.** Формалната обука може да биде **иницијална, корективна и ипреобука.** Самообразувањето се јавува како

учење од сојсџвеношо искушво или сџекнување на нови знаења преку самосџојно ироучување на различни извори.

Постојат различни дефиниции за тоа што е учење, а во врска со знаењето и способностите или вештините. Во контекст на напред истакнатото, учењето може да се опише како стекнување ново согледување за потенцијалот на лицето. Тоа се манифестира во ново знаење, нови способности, нови ставови, нови вештини и особено во комбинирање на сите овие елементи во она што може да се нарече професионализам.

Учењето не е само интелектуална активност. Премногу често во рамки на формалното образование, учениците ги проучуваат методите само врз основа на користење на интелектот. Посетувањето настава може да се разгледува како пасивна активност, додека пак учењето е активен процес. Во посетувањето настава, фокусот најчесто е ставен на наставникот, додека во процесот на учење фокусот се става на лицето што учи. Постои значителна разлика. Но, каде е ставен фокусот во учењето при обуката? Дали ние наликуваме на учители? **Питер Вал (Peter Vall)** вели дека во денешно време, поради користење на современите технологии и поудобна работна околина, тежнееме да мислиме дека ние не ја репродуцираме формалната училишна средина за учење? Во што се состои разликата помеѓу формалната училишна средина и таа што ние ја предлагаме?

Во неформалното образование, терминот учење се однесува на обучувањето. Индивидуалното учење и учењето како да учиме тогаш стануваат фокус на сопствениот личен развој. Околната средина и другите луѓе се особено важни за учењето бидејќи тие го формираат контекстот и дополнително придонесуваат лицето што учи да може да го одреди значењето.

Во денешните општества интелектуалниот капитал го замени традиционалното значење на капиталот кој беше потребен да се успее во бизнисот или во животот. Учењето како да учиме се заснова на сфаќањето дека **постојат различни начини на учење**, вклучувајќи ги елементите од интелектот, емоциите, телото и мисловните способности.

Стилови на учење

*Од целокујношо знаење е важно
шоа шшо ќе го научиш.
Зашоа, учи да научиш и знаеш*

Питер Хани и Алан Мамфорд (Peter Honey and Alan Mumford) ги идентификуваа различните стилови на учење. Нивната теорија вели дека секое лице учи од специфични ситуации. Способноста да се применат различните стилови на учење налага дека лицето е способно да учи од различни ситуации и искуства, при тоа зголемувајќи ги можностите за учење. Така во

некои ситуации, обуката станува можност да се потсетат на своите искуства и истовремено да учат од нив.

Хани и Мамфорд развија прашалници за стилови на учење со 80 изјави за ситуации насочени да помогнат во фокусирање на однесувањето. Одговорите на овие изјави се обработени да обезбедат увид во вашиот префериран стил на учење. Авторите понатаму даваат акцент на четирите различни стилови, ситуациите кои најдобро се прилагодуваат кон тие стилови и предлози за справување со ситуации каде што помалку преферираниот стил ќе биде посоодветен. Треба да имате предвид дека овој прашалник беше развиен во САД, и некои работи можат да бидат сензитивни во однос на нашата култура. Хани и Мамфорд го развија **кругот на искусствено учење на Колби (Colby)**, прилагоден тука во **спирала** со цел да се акцентира **континуираној развој**.

Според оваа теорија, она што е важно не е тоа што ви се случува вам, туку како вие се поставувате кон она што ви се случува. Искусственото учење тука се разгледува како процес составен од четири чекори. Не е важно колку трае процесот, најважно е: **да се премине од експерименталната фаза кон размислување, и од критичкото размислување и генерализирање кон планирање на користењето на ново-стекнатите компетенции**. Фазите на овој вид на учење се:

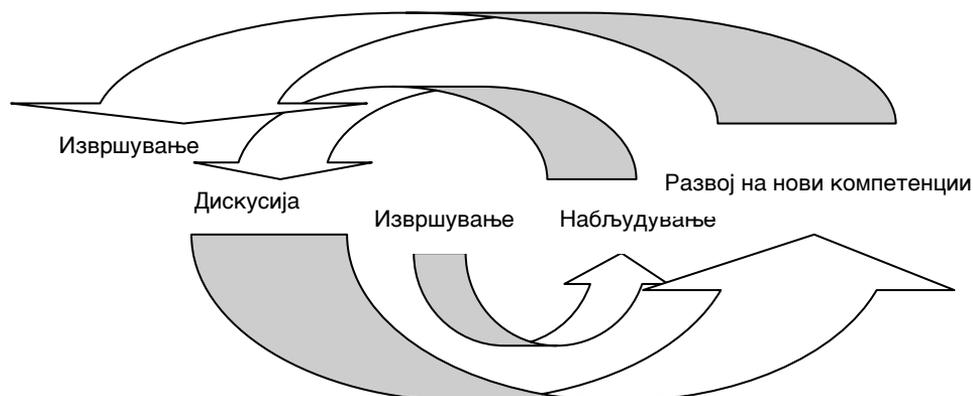
Фаза 1 - Извршување и доживување на работите од секојдневниот живот, што може да биде организирана можност

Фаза 2 - Наблудување и дискусија (рефлексија) за она што ви се случило

Фаза 3 - Изведување заклучок според досегашно искуство и генерализирање.

Фаза 4 - Примена на ново-стекнатите компетенции или планирање на ново искуство.

Учење (круг/спирала)



Извор: Питер Хани и Алан Мамфорд (Honey, Peter and Mumford, Alan) (1992) Прирачник за стилови на учење

Предности и недостатоци на стиловите на учење

Активист - Предности	Недостатоци
<ul style="list-style-type: none"> -Флексибилен и слободоумен -Среќен кога е во акција -Среќен кога е изложен на нови ситуации -Секогаш оптимист кога станува збор за нешто ново и не создава отпор кон промени 	<ul style="list-style-type: none"> -Тенденција за преземање итна акција без претходно рамислување -Често презема непотребни ризици -Тежнее да изработи поголем дел од работата и да го насочи вниманието кон себе -Влетува во акција без опсежни подготовки -Се досадува при примена/ консолидација
Дискутант-Предности	Недостатоци
<ul style="list-style-type: none"> -Внимателен -Темелен и методичен -Мисловен -Добар при слушање на другите и впивање информации -Ретко невнимателен при донесување заклучоци 	<ul style="list-style-type: none"> -Тежнее да се држи подалеку од директно учество -Спор во одлучувањето -Премногу внимателен, не превзема доволно ризици
Теоретичар-предности	Недостатоци
<ul style="list-style-type: none"> -Логични "вертикални" размислувања -Рационален и објективен 	<ul style="list-style-type: none"> -Повлечен при споредни размислувања -Малку толеранција кон несигур-

-Добар во поставување пробни прашања -Дисциплиниран пристап	носта, растроеноста и сомнежот на непријателот -Нетолерантен кон се што е предметно или интуитивно -Полн со "треба, би требало или мора"
Прагматичар-предности	Недостатоци
-Настроен да ги испроба работите во практиката -Практичен, приземјен и реален -Професионален-веднаш преминува на главното -Ориентиран кон техниката	-Тенденција да отфрла се без очигледна примена -Не многу заинтересиран во теоријата или основните принципи -Тенденција да го преземе првото ефикасно решение за решавање на проблемот -Нетрпелив без потреба -Ориентира кон исполнување на задачата, а не кон луѓето

Извор: Питер Хани и Алан Мамфорд (Honey, Peter and Mumford, Alan) (1992) Прирачник за стилови на учење

Наведените четири стилови на учење: **активист, дискусант, теоретичар и прагматичар** се поврзани со четири фази на учење.

За секоја фаза постои соодветен стил на учење:

За стилот активист соодветствува фазата 1.

За стилот дискусант одговара фазата 2.

Стилот теоретичар се поврзува со фазата 3.

За стилот прагматичар соодветствува фазата 4.

Лицата кои учат во четири фази, или оние кои учат **"интегрирано"** очигледно се најдобро подготвени да управуваат со сите четири фази. Во секој случај, повеќето луѓе развиваат приоритети при употребата на некои стилови во однос на други. Овие приоритетни стилови значително влијаат на типот на активности од кои луѓето најдобро учат.

Тип активист (лице од акција): најдобро учи од искуства каде: Постојат нови сознанија, проблеми, можности за учење. Накратко, тоа се **"тука и сега"** активности, како што се вежби за проучување на бизнисот, конкуритивни задачи и вежби со играње улоги. Активностите привлекуваат внимание и се ефективни. Се однесуваат на задачи за кои тие мислат дека се тешки и претставуваат предизвик. Тие сакаат да учествуваат во нови доживувања. Всушност бараат нови можности за да решаваат проблеми. Тоа е нивни предизвик. Сакаат да се во центарот на вниманието, па затоа се занимаваат со активности поврзани со умеења. На нив ризикот им е близок, но не бегаат од одговорноста, а многу често сакаат да убедуваат и други луѓе. Пасивна улога не сакаат, бидејќи тогаш се инфериорни.

Тип дискусант (човек кој што размислува), од друга страна, најдобро учи од активности кои: Ги охрабруваат да присуствуваат и на други настани и случувања, истите да ги набљудуваат и да размислуваат за нив. Дозволуваат да размислуваат пред да преземат акција. Даваат можност да предложат дополненија на активностите и да утврдат што научиле. Не налагаат притисок и кратки рокови при донесувањето на нивните сопствени одлуки.

Тие повеќе сакаат да слушаат и гледаат, одколку активно да учествуваат во некаква дејност. Повеќе ја сакаат работата со помалку одговорност. Активно учат кога имаат доволно време да ги осмислат нештата, кога имаат пристап до информации, и кога активностите не треба брзо да се реализираат, што значи одлуки и решенија не сакаат да се донесуваат брзо. Помалку учат, т.е не сакаат да учат кога се притиснати од некакви рокови, кога ги немаат неопходните информации и кога треба да превземат голема одговорност.

Значи, сакаат да имаат доволно време да ги осмислат нештата, т.е да ги разгледаат од сите аспекти пред да дејствуваат. Тие се претпазливи и стабилни. Најпрвин собираат информации, ги анализираат, па потоа донесуваат заклучоци.

Тип теоретичар, учи од активности при што: Има доволно време методично да ги истражи асоцијациите и поврзаноста на идеите, настаните и ситуациите. Се наоѓа во средина со јасно поставени цели. Има можност да поставува прашања и практикува основни методологии, претпоставки или логични последици. Постои доволна ширина за интелектуална активност. Значи, тие анализираат, синтетизираат информации по шеми, структури, теории или системи. Ги интересираат принципите, констатациите, законите и логиката. Но, ново искуство добиваат според сопствени шеми на нештата. Не сакаат површност, но и не прифаќаат субјективност. Тие учат во ситуација во која се потпираат на модели и системи, преку кои ги истржуваат врските и однесувањата меѓу фактите и идеите. Проблемите ги решаваат преку принципиелно однесување. Нивното учење има помал ефект кога се соочени со нејасни содржини, кога немаат формула за процесот и проблемот, и кога сето тоа е поврзано со емоции и чувства. Затоа и ги избегнуваат.

Тип прагматичар, најдобро учи при: Услови каде очигледно постои врска помеѓу предметната проблематика и проблемот при работата. Активности каде се прикажани техники за извршување на работите кои имаат забележливи практични предности, кои може да се применат и во нивната работа. Настани каде ја има можноста да ги испроба и практикува техниките зад кои стои едукаторот со своето искуство и знаење. Работа каде може да се сконцентрира на практични прашања.

Прагматичарите најмногу се интересираат за нови идеи и нивното влијание на практиката. Тие се реални луѓе, кои повеќе ги преферираат практичните активности за решавање на проблемите. Не сакаат долги дискусии, туку прибегнуваат кон директно решавање на задачите. Повеќе и подобро

учат кога гледаат јасна врска на новата содржина со нејзината практична примена. Сакаат да проверуваат како дејствуваат и функционираат нештата, веднаш и без одлагање. Најсреќни се кога работат на конкретни проблеми и решавањето на истите. Послаби ефекти во учењето покажуваат кога неможат да го применат проблемот во пракса, кога се соочени со многу теории и кога практичниот резултат им се измолкнува.

При идентификување на вашите преферентни стилови на учење, треба да ги имате предвид релативните предности и недостатоци на секој од нив. Изборот на соодветна можност за учење во основа значи изнаоѓање активности каде предностите ќе дојдат до израз, а недостатоците нема да бидат преголем хендикеп. **Табелата на предности и недостатоци** на учење ќе ви помогне во вашата анализа.

Вашиот префериран стил на учење има влијание на вас како на менаџер, лице кое учи и едукатор (обучувач), но најмногу ќе ви биде потребно да ги унапредите вашите **не-толку-развиени** стилови на учење како би биле во можност да учите од што е можно повеќе ситуации.

Важно е да се запамети дека вие тежнеете да ги користите вашите преферирани стилови на учење додека едучирате, обучувате или раководите. Доколку сакате да бидете успешни со луѓето кои имаат различни стилови на учење, потребно е да користите спој на активности во врска со четирите стилови на учење и да обезбедите секому можност успешно да учи.

Емоционално учење

Експериментите за функционирањето на емоциите и нивното нефункционирање го насочија вниманието кон фактот дека емоциите се значајни во социјалниот живот затоа што тие влијаат на вашиот став кон самите себе и кон другите. Иако не постои согласност за потеклото на емоциите, постои растечки доказ дека основните етички ставови во животот потекнуваат од основните емоционални капацитети. Има три главни пристапи во проучувањето на емоциите: **биолошки, когнитивен и конструктивистички**.

Биолошкиот пристап ги групира емоциите во основни категории како што се: лутина, страв, среќа, љубов, изненаденост, одвратност и тага. Емоциите се универзални бидејќи тие се биолошка склоност да се врши некаква активност. Според хипотезата за изразот на лицето, нашите чувства се зајакнати од свесноста за нашето изразување и затоа насмевнувањето го засилува нашето чувство на радост. **(Екман (Ekman))**

Според **когнитивниот пристап**, сите емоции се проследени со општо чувство на возбуденост, а потоа ги класифицираме според социјалните правила на однесување. Затоа учиме кои емоции се дозволени во одредени ситуации. Биолошките склоности понатаму се обликуваат со нашето животно

искуство и нашата култура. Емоциите се исто така нејасни и изборот за нивните имиња е базиран на согласноста на другите. (**Шахтер (Schachter)**)

Конструктивистичкиот пристап потоа потврдува дека емоциите се единственото социјално однесување со кое управуваат правила за соодветно емоционално изразување.

Горенаведените студии сè уште ја немаат решено дихотомијата помеѓу главата и срцето: некои ја истакнуваат супериорноста на срцето, а некои не. Постојат активности на **емоционалниот ум** и активности на **рационалниот ум**. Во многу реална смисла имаме два ума, еден кој **размислува** и еден кој **чувствува**. Овие два фундаментално различни начини на знаење влијаат меѓусебно за да го креираат нашиот ментален живот. Двата ума, во најголем дел, работат во тесна хармонија, преплетувајќи ги нивните многу различни начини на знаење за да не водат по нашиот пат во светот. Овие умови се полузависни способности, секој од нив го претставува работењето на далечни, но меѓусебно поврзани, **"електрични кола"** во мозокот. Во најголем број моменти, овие два ума се совршено координирани; чувствата се суштински за мислата, а мислата за чувството. Но кога ќе се појават страстите, рамнотежата се нарушува.

Големан (Goleman) вели дека во човечкиот мозок има една точка каде се сретнуваат мислата и емоцијата, критичен **"влез"** за сместување на она што го сакаме и она што не го сакаме, кое го стекнуваме во текот на животот. Ако се одделиме од емоционалната меморија, емоционалните реакции кои сме ги поврзувале со неа во минатото веќе не се поттикнуваат - сè има сива неутралност. Тоа значи дека често правиме грешки бидејќи не се сеќаваме на емоциите поврзани со активностите во минатото. Затоа чувствата се неопходни за донесување рационални одлуки; тие не посочуваат кон вистинската насока кога чистата логика не е многу корисна. Емоционалното учење праќа сигнали кои ја поедноставуваат одлуката со тоа што отстранува некои опции, а истакнува други. Емоционалниот мозок е вклучен во резонирањето исто како што е вклучен мозокот кој размислува. Емоционалната способност ги води нашите моментални одлуки, мозокот кој размислува има извршна улога во нашите емоции.

Старата парадигма го идеализираше разумот ослободен од емоции. Новата парадигма не поттикнува да ги хармонизираме срцето и главата. Покрај ова, како што ја истражуваме врската меѓу телото, умот и духот, дознаваме дека нашата емоционална состојба и состојбата на размислување физички влијаат врз нас, и обратно. Само набљудувајте го говорот на вашето тело кога се чувствувате **"воздигнато"**, вашето тело се чувствува лесно и вашата енергија е поголема. Кога сте депримирани, се чувствувате тешко, а вашата енергија е помала. Кога се чувствувате ранливи, вашите раменици се навалени напред, ги ставате рацете пред телото за да го заштитите и така натаму.

Учиме да размислуваме

Дали размислувањето е вештина? Можеме ли да научиме како да размислуваме и како да ги користиме нашите можности за размислување? Имате два можни одговори зависно од тоа во што верувате. Првиот одговор е да го сметате размислувањето како интелегенција која е одредена од гените и се мери со тестови за интелегенција. Вториот одговор е да гледате на размислувањето како на **вештина** која може да се подобрува со обука и практика. Двата спротивни ставови може да се комбинираат наместо едноставно да се користи дефиницијата на **Де Боно (De Bono): "размислувањето е работната вештина преку која интелегенцијата делува на искуството"**.

Оваа дефиниција имплицира некои размислувања: интелегенцијата може да биде стапица во развојот на вештините за размислување. Лице со висока интелегенција може да заземе свој став за една тема и потоа да ја искористи својата интелегенција за да го одбрани тој став. Колку е поинтелегентно лицето, толку е подобра одбраната на ставот. Колку е подобра одбраната на ставот, толку помалку тоа лице гледа потреба да бара алтернативи или да слуша некој друг. Вториот аспект на стапицата на интелегенцијата е тоа што лице кое израснало со идејата дека е поинтелегентно од другите околу него сака да добие поголема сатисфакција од таа интелегенција. Наградата за интелегенција е да се докаже дека некој друг не е во право.

Во практиката, подобрувањето не следи автоматски. Постои потреба да се посвети директно внимание на методите на размислување. Размислувањето го нема во училишната наставна програма затоа што образованието е фатено во стапицата на традицијата. Лицата кои донесуваат одлуки имаат искуство и вредности базирани само на минатото. Приоритет им се дава на информациите затоа што тие кажуваат што да правиме. Се смета дека е невозможно за размислувањето да се предава одделно, туку само поврзано со други училишни предмети, со што се одрекува неговата сопствена вредност.

Критичкото размислување е најпознат начин на размислување. Доаѓа од грчкото значење "**расудување**". Се изразува во три фази: **анализа, расудување и аргумент**. Ако ги погледнеме науката и технологијата, успехот не доаѓа од критичкото размислување туку од системот на "**можност**" кој создава хипотези и визии.

Перцепцијата е најзначајниот дел од размислувањето. Перцепцијата е начинот на кој го гледаме светот. Кои работи ги земаме предвид. Како го структурираме светот. Денес изгледа веројатно дека перцепцијата функционира како "**самоорганизирачки информациона систем**". Таквиот систем го поставува редоследот по кој доаѓаат информациите за да се утврдат шеми. Тогаш нашето размислување останува фатено во стапица во овие шеми.

Инструментите за размислување се неопходни како што се инструментите за сите други активности. Тие се "**инструменти кои го насочуваат внима-**

нието". Без нив, вниманието ги следи шемите кои се поставени од искуството и ние остануваме фатени во стапица.

Замислете географска карта во боја. Ако треба да најдете автопат, вашето внимание ќе го привлече линијата со бојата за која знаете дека претставува автопат. Сега, замислете дека сте во некоја соба. Некој ви вели да ги затворите очите и да ги наброите сите зелени предмети во собата. Веројатно ќе ви биде тешко да ги наброите сите. Овие примери покажуваат дека размислувањето е пофункционално кога е насочено.

Тешкотии се појавуваат кога истовремено користиме различни нивоа на размислување како што се логика, информации, чувствителност и креативност. Ова предизвикува збунетост во нас и при комуникацијата со другите. На пример, кога донесуваме одлука, ако им дозволиме на нашите мисли да проценат што сакаме да направиме, што треба да избегнеме, да ги проценат нашите чувства и слично, може да се најдеме во ќорсокак.

Евдард де Боно (Edward De Bono) предложи **шест улоги на размислувањето** кои ги опишува како шест шапки во боја:

Бела шапка - изразува број, податоци, објективност, она што е познато. Не е дозволено да се изрази лично мислење. Дозволено е само да се слуша без дискусија. Она што се кажува не секогаш е валидно за сите, тоа е само индикација за која треба да се размисли, на неутрален начин.

Црвена шапка - дозволува изразување на емоции и чувства без оправдување и без логична основа. Не треба да ги погодуваме чувствата на другите луѓе, можеме да ги прашаме. Можноста слободно да ги изразуваме чувствата ни дозволува да ги **"вклучуваме"** и **"исклучуваме"** емоциите за само неколку секунди, без да ги одрекуваме, криеме и менуваме.

Црна шапка - го изразува негативното - логиката; логичното не може секогаш да функционира во дадена ситуација. Таа можеби се смета песимистичка, но таа е логична, а не емоционална. Таа објаснува зошто нешто не функционира и ги истакнува ризиците, опасностите и празнините во одредена ситуација или проект. Овој начин на размислување се спротивставува на минатите искуства, ги споредува со сегашноста и ја проценува можноста за идни грешки или неуспеси.

Жолта шапка - го изразува позитивното размислување, оптимизмот и таа претставува конструктивност. Таа ги проценува позитивните аспекти на една идеја, проект или одредена ситуација. Треба да најдете колку што е можно повеќе причини за да ја поддржите вашата оптимистички изјава. Дури и ако вашата идеја не е целосно поддржана со вашите изјави, вреди тие изјави да се изразат.

Зелена шапка - го изразува креативното размислување без да се земат предвид предрасудите, логиката, критиките или толкувањата. Нејзината цел е да бара алтернативи зад она што логично би се избрало. Таа е движечка идеја:

скокајќи од едно на друго. Таа не поттикнува да се отргнеме од вообичаените шеми на размислување.

Сина шапка - служи за да го контролира самото размислување. Таа го идентификува размислувањето неопходно за да се истражи некоја тема. Таа ги организира сите други улоги, фокусирајќи се на она што е потребно за да се разгледаат и класифицираат сите аспекти во дадена ситуација, преку поставање соодветни прашања. Таа ја има улогата на координација, супервизија и резимирање, решавање на конфликтот и доаѓање до заклучоци.

Целта на шесте шапки за размислување е дешифрирање на размислувањето, така што тој што размислува може истовремено да применува еден единствен модел на размислување - наместо да се обидува да прави се одеднаш. Најдобра аналогија е онаа со штампањето во боја. Секоја боја се штампа посебно, а на крајот боите се обединуваат. Техниката на шесте шапки за размислување е осмислена за да се овозможи пресврт во размислувањето од вообичаениот начин на мислење во правец на **“картографски”** стил на размислување. Така, *процесот на размислување има две фази: првата фаза е изработка на мапа, а втората фаза е избор на правецот на која мапа.* Доколку мапата е доволно добро направена, најдобриот пат најчесто е очигледен. Исто како и во аналогијата со печатењето во боја, секоја од шесте шапки на мапата става еден вид на размислување.

Најголемата вредност на шапките е токму во нивната артифициелност. Тие обезбедуваат формалност и прилика луѓето да размислуваат на конкретен начин. Шапките воспоставуваат правила на игра во размислувањата. Што повеќе се користат, шапките се повеќе стануваат составен дел на културата на размислување. Секој внатре во организацијата треба да го научи основниот принцип, па така тој станува дел од културата. На овој начин размислувањето станува многу посилено. Наместо да губиме време на расправи и долготрајни дискусии, ние имаме енергичен и дисциплиниран приод во размислувањето. Големата вредност на шапките е во тоа што тие ја подредуваат улогата на размислувањето. Личноста што размислува може да се гордее со своите улоги во размислувањето. Овој систем е многу едноставен за примена. Лицето што размислува нема потреба да губи време во учењето на улогите на памет. Напротив, суштината на секоја шапка многу лесно се памети. Така: *белата шапка всушност е фактите, бројките и информациите; црвената шапка претставува чувствата и емоциите, интуицијата и намера; црната шапка е еден вид адвокат на џаволот - негатаивен суд, нешто поради кое работите не функционираат; жолтата шапка е сончев сјај, оптимизам и ведрина, позитивност, конструктивност и шанси; зелената шапка дава креативност, пророк на мисли, провокација, плодност; и плавата шапка е ладнокрвност, дирижирање со оркестарот, контрола и размислување за размислувањето.*

Доколку внатре во организацијата поголем број на луѓе го совладаат овој модел на размислување, тој станува поупотреблив. Всушност овој модел на размислување допринесува во процесот на размислувањето успешно да ги одвоиме: *емоциите од логиката, креативноста од информациите и чувствата од фактите*. Моделот е толку практичен што ни овозможува да управуваме со размислувањето онака како што диригентот управува со оркестарот. Вака сфатен овој модел всушност ни помага во успешното жонглирање со повеќе топчиња (шапки). Моделот ни дава различни улоги во размислувањето и ни овозможува успешно да ги одглумиме.

Шапките се инструменти и правила во исто време. Оваа класификација на размислување е модел, но не заборавајте дека географската карта не е територија!

Предрасуда

Пред да се зборува за предрасудата, потребно е ставовите да се дефинираат како тенденција да се даде брз позитивен или негативен одговор на специфичен предмет или група предмети. Ставот се состои од **содржина (предметот) и проценка на вредноста на предметот**, која е **позитивна или негативна**. Ставовите се постојани. Бидејќи предрасудата има такви карактеристики, може да се смета дека е став. Постојат три главни аспекти на предрасудата:

Когнитивен аспект: *вклучува број аспекти и перцепции за предмет или група предмет.*

Емоционален аспект: *чувства кон предмет или група предмет.*

Бихејвиористички аспект: *активноста кон предмет или група предмет.*

Предрасудата можеме да ја дефинираме како: *специфичен позитивен или негативен став при однесувањето со некое лице кога тоа лице припаѓа на специфична категорија на луѓе*. Кога предрасудата се претвора во специфично однесување можеме да зборуваме за дискриминација.

Дискриминацијата може да има два негативни ефекти: *(а) напад на самопочувањето* (кога се чувствувате инфериорни, мислите дека не вредите ништо) и *(б) гледајќи на личностите неустојчиво како мошваација за устојчиво и пропорционално со перцепираната веројатност за устојчиво*.

Дискриминацијата може да биде и позитивна: Ова е значаен елемент кој треба да се има предвид во менаџмент окружување: **ние се однесуваме според очекувањата и на тој начин ги исполнуваме претскажувањата со потврдување на предсудите**.

Постојат четири елементи на социјално однесување во ситуација на управување (или обука):

- **Емоционално окружување - позитивно размислување за некои луѓе**
- **Информации - поголеми обем на информации им се соопштува на некои лица**
- **Промена во однесувањето - повеќе внимание се посветува на оние кои најмногу ги сакаме**
- **Ниво на повратни информации (фидбек) - појасна и постојана проценка им се дава на колегите (или лицата кои ги обучуваме) кои повеќе ни се допаѓаат.**

Може да постои и **институционална дискриминација**: Истражувањата покажаа дека ефектот од дискриминацијата се разликува во зависност од местото во историјата.

Денес има поголемо разбирање за многу групи луѓе и социјалното влијание го намали својот притисок врз некои од нив. Исто така постои поголема свесност за нечии права и помалку страв во барањето на тие права.

Бидејќи предрасудата е изразена во однесувањето, промената во однесувањето не секогаш одговара на промената во ставот. Честопати промената е тешка бидејќи предрасудата е социјално прифатена и на неа се гледа како на начин да се стекнат нови пријатели или да се изгради позиција.

Предрасудата е нормална, дегенерацијата не е нормална. Проблемите се појавуваат кога сакаме да наметнеме нешто како на пример нашите добри идеи, традиции итн. Дегенерацијата на предрасудата е поврзана со моќта што ја имате и како ја употребувате во ситуации на управување или обука.

Ќе откриете дека постојат фази во врска со справувањето со предрасудата. Првиот чекор е **"ist" ситуација - да се препознае и препознае дека предрасудата постои во нас и во другите луѓе**. Вториот чекор е **"non-ist" ситуација - да се воздржиме од однесување според предрасуда и да се држиме настрана од предрасуда**. Третиот чекор е **"anti-ist" ситуација - активно да ги поистикнеме другите да ја препознаат предрасудата во нив и да го сменат своето однесување**. Патот од "ist" до "anti-ist" е долг.

3. Управување со вашите лични ресурси

Првиот дел од ова поглавје ви овозможи да станете свесни и да се запознаете со откривањето на вашата личност и вашиот потенцијал за учење и примање на знаење, потребно за осознавање на организацијата и организациската култура и структура на истата. Во овој дел ќе ги разгледаме техниките како да управувате со вашите лични ресурси.

Од способност до професионализам

Способноста може да се опише како она што е **"наше сопствено"**, потенцијалот со кој сме родени, а не она што сме го стекнале низ процесот на нашето образование, нашите идеи или верувања. Физичкото и човечкото окружување и односите во окружувањето ни даваат можности, кои доколку се искористат можат да помогнат да го развиеме нашиот потенцијал и на тој начин да станеме **"способни"**.

Релевантноста на некои способности се разликува од време на време. Затоа, многу е значајно да се идентификуваат способностите неопходни за нашата фаза на развој преку внимателна анализа на она што се случува околу нас.

Способноста е комбиниран резултат на вредности, вештини, ставови, знаење и искуство. Вредностите се бихејвиористички реакции или активности во согласност со моралните убедувања кои ги има поединец или организација. **Вештините** се капацитетите кои ви овозможуваат да направите нешто. Го правите она што го имате замислено. **Ставовите** се размислување за нешто. Ова размислување прави да чувствуваме кон нешто и соодветно да реагираме. **Знаењето** е информации, а **искуството** е капацитетот да се манипулира со, и да се применува, знаењето. Друг начин да се опише способноста е така што **способноста е резултат на знаење, правење и постоење.**

Ле Ботерф (Le Boterf) вели дека иако ги опишуваме способностите, тие немаат живот во нив. Тие не се ништо ако не се поврзани со поединец кој ги оживува. Исто така треба да се каже дека постои разлика меѓу способно делување и ресурсите кои се потребни за тоа да се стори. Ресурсите можат да бидат **надворешни** - податоци, поединци, организации - или **внатрешни** - знаење, вештини, квалитети, искуства, емоции и друго. Оттука, **професионализмот е способноста да се комбинираат ресурси со соодветни активности.** Луѓето не размислуваат по линеарна структура или само според логични операции: метафорите и аналогиите имаат улога. Луѓето реагираат на знаци кои немаат постојано априори значење и на оние кои имаат неограничен број на значења. Затоа не можеме да ги контролираме условите кои го претпочитаат комбинираното знаење. Вистинската професионална способност лежи во предвидувањето кое е многу веројатно. Не постои единствен начин да се биде професионален во дадена ситуација. Различните однесувања можат да бидат добри или лоши. Професионализмот лежи во капацитетот да се опишат сложените слики и ситуации со избирање на клучните елементи и нивно толкување без да се намалат или поедностават. Колку е побогата сликата, толку е повисок професионализмот.

Во една комплексна ситуација, каква што е реалноста денес, планирањето може да се замени со навигација. За да не се залута, важно е да фиксираме некои клучни работи. Во однос на ова, во управувањето и обуката не се работи за контрола, туку тие стануваат начин да се даде значење, чувство на насока и мотивација. Бидејќи не можеме да го контролираме нашиот живот, оваа филозофија ни помага да препознаеме што можеме, а што не.

Постојат неколку инструменти кои можете да ги користите за да го постигнете ова, на пример **планови за личен развој** (поставување на лични цели), **планови за подобрување** (водено преземање на одговорност) или **планови за самооценување**. Тоа се на пример листа на способности, како што е опишано подолу:

- Идентификувајте ги вашите најдобри способности (знаење, вештини и ставови).
- Ставете ги на "карта на способности" и рангирајте ги (0=ништо, 1=многу слабо, 5=многу добро).
- Забележете ги издигнувањата и падовите.
- Идентификувајте работа или задача која треба да ја извршите и наведете ги способностите потребни за тоа.
- Споредете ја вашата карта со потребните способности.
- Погледнете ги празнините кои се појавуваат.
- Идентификувајте можности за подобрување.
- По извесно време сторете го истото и забележете ги разликите во листањето и рангирањето на способностите или споредете ги со картите на вашите колеги за да ги побарате комплементарностите.

План за личен развој

- Идентификувајте најмногу 5 аспекти во вашиот живот од кои не сакате да се откажете.
- Идентификувајте најмногу 5 аспекти од вашиот живот со кои не сте задоволни.
- Обидете се да ги поврзете и да ги идентификувате можните патеки да стигнете со вашиот план за личен развој.

SWOT Анализа (Анализа на јаки страни, слабости, можности и закани)

- Идентификувајте ги вашите **Јаки** страни.
- Идентификувајте ги вашите **Слабости**.
- Идентификувајте ги **Можностите** кои ги нуди околината.
- Идентификувајте ги **Заканите** кои ги нуди околината.

Самомотивација

Активности главно се извршуваат во групи. Донесувањето на одлуки е групен процес исто така. Структурата секогаш вклучува комисији, групи и тимови. Состанокот е секогаш извор на емоции, задоволство и работа. Подготовката и имплементацијата на одлуките често се доделува на едно лице. Сите се потпираат на него во врска со секојдневното управување со организацијата. Мотивацијата доаѓа заедно со групните активности, но не е секогаш присутна

кога работите сами и го чувствувате притисокот на целата организација на вашиот грб, а нема никој до вас со кого можете да ги споделите мислите. Самомотивацијата е вештина која е основа во вашата работа, бидејќи тешкотиите понекогаш се чинат како непремостливи затоа што изгледа дека сè е вон од контрола.

Мотивацијата е сила која ве тера да ги правите работите. Таа е поврзана со емоциите, потребите и очекувањата. Концептот на потреба кој ги мотивира луѓето е основа на најголем број теории за мотивација. Во нашето општество, за најголем дел од нас, најмногу од основните потреби се исполнети - храна, облека, место за живеење. Постојат потреби од средно ниво - сигурност на работата, разумна плата, разумни услови за работа. Потребите од повисоко ниво ќе ги мотивираат луѓето на долготраен начин.

Овие се потребите кои треба да припаѓаат на група, социјален статус, потребата да се има контрола над нечиј живот, потребата за самоисполнување и гордост, потребата за личен развој. Во деловниот сектор луѓето настојуваат да не останат во една организација доколку не им се исполнети потребите од средно ниво. Размислете кои се елементите кои ве поттикнуваат подобро да ги извршувате работите. Пофалбата е моќен мотиватор. Ако нема никој околу вас, пофалете се самите, на глас. Понекогаш е доволно да речете "**Добро го сторив ова!**" или да се наградите правејќи нешто што посебно го сакате.

Павлов (Pavlov) го вовеле елементот на очекување во теориите за мотивација. Неговите студии докажаа дека соодветната награда - пофалба, бонус, одобрување од колегите - по бараните резултати наскоро ќе доведе до очекувања дека соодветните резултати ќе ги донесат сопствените награди. На ист начин несоодветните резултати може да доведат до очекувања на несогласност, губење на бонус и друго. Студиите на **Мајо (Mayo)** и **Херцберг (Herzberg)** покажаа дека мотивацијата потекнува од почитта која им се дава на луѓето и нивното учество во процесот на донесување одлуки. Чувството да се биде "**значаен**" или неопходен за организацијата е висок фактор за мотивација.

Следниот пример-предлог може да биде добар за вашето успешно мотивирање:

- Запрашајте се "Што или кој ме мотивира?"
- Наведете ги *кој* и *шито* во посебни листи и групирајте ги.
- Ако листата со *кој* е подолга од листата со *шито*, започнете со неа.
- Идентификувајте некои области каде сметате дека можете да бидете мотивирани од идентификуваните *кој*.
- Помогнете има да ве мотивираат. На овој начин, помагајќи им да го имаат правилниот став кон вас, можете во голема мера да ја зголемите сопствената мотивација.

Исто така, доколку сакате да ја зголемите сопствената мотивација, може да ги следите овие чекори:

- **Сфатете ја сопствената вредност** - опишете се во неколку редови, нагласувајќи ги вашите добри страни. Најголем број луѓе сметаат дека ова е тешко бидејќи културата не учи да бидеме скромни! Обидете се да најдете 10 добри страни. Доколку не можете, обидете се со методот на водење дневник. Секој ден, во дневник кој ќе го носите со вас, забележувајте три настани на кои навистина сте уживале. Тоа ќе ви помогне да се потсетите на вашите десет добри страни!
- **Сфатете дека можете да ги смените работите** - ова е прашање на префрлување од фазата на задача кон фазата на волја. "**Јас правам работи не затоа што тоа ми е обврска, туку затоа што сакам**".
- **Размислувајте позитивно** - најпрво, верувајте дека ќе успеете. Неуспехот е концепт на возрасните, децата не се плашат од грешките. Идентификувајте аспект кој би сакале да го промените, запишете го и идентификувајте ги пречките за оваа промена и запишете ги. Дали сте сигурни дека овие пречки се несовладливи?
- **Поставете ги вашите цели** - запишете ги и потсетувајте се на нив! Донесете одлука со кои средства ќе ги постигнете и одредете временска рамка.

Не брзајте во овој процес и запомнете дека мотивацијата е заразна!

Управување со време

*Не дозволувај времето да те измами...
Додека размислуваме кога да почнеме,
ситуацата претодна
Латинска поговорка*

Управувањето со време е еден аспект на добро управување и е еден од најважните елементи во управувањето со себе. Тоа е важно за сите, а посебно за оние кои имаат одговорности за други.

Што претставува времето?

- Времето е нашиот најзначаен ресурс и важно е тоа целосно да се искористи.
- Времето е единствениот ресурс кој не можеме да го зголемуваме. Откако еднаш ќе го снема, не можеме повторно да го добиеме.

- Сите имаме иста количина на време, времето кое е на располагање е 24 часа секој ден. Единствената работа која е различна е начинот на кој го користиме.
- Крадењето време од други луѓе е непростиво. Ако креирате почит кон сопственото време, ќе го почитувате времето на другите луѓе. Доколку секогаш доцните за состаноци, тоа значи дека залудно го трошите времето на другите луѓе додека тие ве чекаат да пристигнете.
- Во различни делови од денот, моменти од вашиот живот, ви се чини дека времето поминува со различна брзина. Времето минува брзо кога сте зафатени со работа или кога убаво се забавувате. Кога ви е досадно или сте гневни времето минува бавно.

Има неколку основни начела во управувањето со време. Тие можат да ви помогнат да ги идентификувате критериумите за да го подобрите управувањето со вашето време.

- **Планирање** - Учењето да го планирате секој ден, недела, месец, година е првиот чекор во учењето да го контролирате својот обем на работа. Ова исто така ви овозможува да почнете да бидете реални кон тоа колку работа преземате, колку време ќе ви треба и што ќе биде вклучено.
- **Одредување приоритети** - Учењето да правите разлика меѓу итни и важни задачи и проценувањето кои аспекти од вашата работа треба да имаат приоритет е основно кога се обидуваат да управуваат со вашето време.
- **Добар работен систем** - Учењето да воспоставите дневна рутина, ефективно да ги обработувате документите, да се справувате со телефонски повици, комуникацијата со колегите и средувањето на документите, сите овие имаат значајна улога.
- **Користете го вашиот роковник како инструмент** - Вашиот роковник има значајна улога во управувањето со вашето време и треба да вклучува планови, листи на активности, значајни забелешки и сите други релевантни информации во врска со вашата работа.
- **Научете како да кажете НЕ** - Една од причините поради која сме преоптоварени е тоа што имаме автоматска тенденција да речеме "да" кога луѓето не замолуваат да направиме нешто. Учењето како да кажеме НЕ е едно од златните правила на управувањето со време. Ништо не е толку битно за да не можеме да одделиме неколку минути за да процениме дали е реално да кажеме да или не.
- **Дали сум јас вистинското лице за оваа работа?** - Честопати се согласуваме да сториме нешто без да процениме дали поседуваме вештини, знаење или доверба да го сториме тоа што го побарале од нас. Често се чувствуваме виновни и велиме "да". Корисно е да процените дали задачата се вклопува во вашите одговорности или дали е во согласност со описот на вашето работно место.

Ако оваа вежба секојдневно ја практикувате, таа ќе ви помогне рационално да го користите вашето време.

Не треба да заборавите дека концептот на време се менува во зависност од географската положба. Во некои култури каснењето е неприфатливо, во други пак тоа е прифатливо или се очекува. Затоа, нашата перцепција на времето не е секаде иста. Времето е исто така поврзано со концептот на квалитет, моќ и очекувања.

Но, сепак, без разлика на која географска ширина живеете, важно е да бидете свесни за вашиот начин на користење на вашето време и времето на другите луѓе. Ќе имате време да се одмарате само доколку правилно го користите вашето работно време!

Ирците кои се еден вид европски и светски шампиони во успешно спроведување на реформи во администрацијата напишале и прекрасна песна, од нив наречена **“Ирска песна”**. Со право можеме песната да ја наречеме **“најди време”**. Инаку песната зборува за работа, размислување, игра, читање, сонување, пријателство, љубов и задоволство. Сите убави работи што го чинат животот и работата.

Ирска песна

*Најди време за работа,
Затоа што тоа е цената на успехот.
Најди време за размислување,
Тоа е изворот на силата.
Најди време за игра,
Тоа е најната на младоста.
Најди време за читање,
Тоа е семејно на мудроста.
Најди време за пријателство,
Затоа што тоа носи среќа.
Најди време за сонување,
Ќе те однесе до ѕвездите.
Најди време за љубов,
Тоа е радоста на живојот.
Најди време за задоволство,
Тоа е музика за душата.*

Краток преглед на се што е потребно да се припреми, организира и спроведе една листа на задачи со точен временски рок за нивно успешно извршување, би можело да изгледа вака:

- Направете "**brainstorming**" сесија (бура на идеи) и наведете сè што ви треба за да завршите некоја задача.
- Организирајте ја листата на задачи по приоритет и по временски редослед.
- Одлучете кој ќе ја заврши задачата.
- Проценете колку време ќе биде потребно за да се заврши секоја задача, земјаќи го предвид постојниот обем на работа.
- Одредете ги сите дополнителни ресурси кои може да ви бидат потребни.
- Поставете краен рок за секоја задача.
- Пренесете ги задачите во листа на дневни задачи во вашиот роковник.

Метод за идентификување на вашите крадци на време

	Вистина			
	Секогаш	Често	Понекогаш	Ретко
Следниве прашања треба да ви помогнат да го контролирате вашето време на работа и да ги идентификувате вашите крадци на време				
Телефонот ми свони и ми одзема внимание додека сум на состанок или подготвувам важен документ				
Телефонските разговори скоро секогаш се непогребно долги				
Моите помошници или колеги ме прекинуваат во моите активности за да ми ги кажат нивните проблеми или за да си поразговараме				
Посетителите или продавачите ја прекинуваат мојата лична работа со тоа што доаѓаат без да се најават				
Работните ручеци и приеми ме прават да се чувствувам тешко и поспан				

Состаноците траат предолго и се одржуваат премногу често				
Компјутерите се расипуваат премногу често				
Секретарките работат премногу				
Мојот помошник ми се јавува за време на викендите и додека сум на одмор со семејството				
Имам еден куп предмети на моето биро кои треба да ги сработам				
Тешко ми е да одредам и да ги исполнам роковите освен кога сум под притисок				
Имам премногу хартија на моето биро, премногу време ми одзема читањето на поштата и други материјали				
До последен момент ги одложувам важните задачи за кои е потребна голема концентрација				
Не можам јасно да ги одредам моите цели и приоритети. Тие се збунувачки и се менуваат				
Премногу често се справувам со секундарни работи				
Не изготвувам дневен работен план				
Не доделувам дел од моите одговорности на други				
Сакам да ги извршувам работите совршено. Премногу се задлабочувам во детали				
Често морам да решавам проблеми кои и другите би можеле да ги решат толку добро како и јас				
Соберете ги поените во секоја колона	=	=	=	=
Помножете го вкупниот износ во секоја колона со вредноста која ѝ е доделена	X	X	X	X
	0	1	2	3
	=	=	=	=
Пресметајте во општиот вкупен износ	=			

Од 0-30 поени:

Дозволуваат секој ден да ве ограбуваат крадците на време. Бидејќи не го планират вашето време, тие го крадат главниот дел од него.

Од 31-40 поени:

Се обидуваат да создадат сигурносен систем за да се заштитите од крадците на време. Но системот не функционира доволно добро или редовно за навистина да успеете.

Од 41-50 поени:

Доволно добро управувате со вашето време, но забележувате некои проблеми и слаби точки во вашиот контролен систем преку кои крадците би можеле да се обидат да го нападнат вашето време.

Од 51-59 поени:

Мала е веројатноста вашето време да падне во рацете на крадците. Честитки, вие сте модел за сите оние кои сакаат да научат како да управуваат со своето време.

Логичен заклучок: *Времето е клучен ресурс - најдобар начин ѝамешно да го искористиш времето е да имаш менаџмент на времето!*

Неколку реални мисли за времето:

*Времето не може да се зашѐди.
Времето не може да се размени.
Времето не може да се купи.
Времето не може да се продаде.
Времето може само да се употреби.
Управување со ресурс*

Стресот се појавува кога постои нерамнотежа меѓу она што се бара од едно лице и расположивите ресурси за да се одговори на барањето. Барањето може да биде **реално** (односно, работи вон контролата на лицето). Исто така ресурсите можат да бидат **реални** (факти) или **перцепирани** (што мислите, чувствуваате, замислуваате итн.).

Ресурсите го вклучуваат следново:

- **Физичка способност:** здравје, телесна форма и сила.
- **Интелектуална способност:** капацитет за комплексно размислување и решавање на проблеми.
- **Емоционална способност:** прецизно идентификување на чувства и конструктивно исполнување на потребите

Добриот стрес може да има позитивно влијание врз едно лице. Оваа форма на стрес се постигнува кога мозокот и телото се чувствуваат предизвикани и сакаат да се прошират за да одговорат на ситуацијата. Ова се случува кога лицето го чувствува следново:

1. Има идеи за можни решенија за предизвикот ("**Разгледајте ги сите овие можности!**");

2. Има ресурси (внатрешни и надворешни) за да го реши предизвикот ("**Јас можам да го сторам тоа**");
3. Има некаква контрола врз она што се случува ("**Имам избор**");
4. Има доволно време за одмор меѓу своите предизвици.

Јачината на стресот е количината или нивото на стрес што се чувствува како резултат на стрес или - случај, или ситуација која ви предизвикува стрес. Постојат одредени фактори кои влијаат на нивото на стрес кое го чувствуваме и тие имаат влијание врз добросостојбата на лицето, и физичка и психолошка.

Тоа се следниве фактори:

- Карактеристики на предизвикувачот на стрес
- Вашата перцепција на предизвикувачот на стрес

Секој настан или ситуација има одредени карактеристики кои ја одредуваат јачината која предизвикувачот на стрес може да ја има врз нас. Карактеристиките на предизвикувачот на стрес и јачината на стресот кој резултира го вклучуваат следново:

- **Значење** - колку е критичен и важен моментот за еден поединец (смрт, паѓање на испит, раскинување со дечко/девојка) и со колку промени ќе треба да се справи тоа лице. Колку се поголеми значењето и промената, толку е поголемо влијанието на предизвикувачот на стрес.
- **Временски период** - ако предизвикувачот на стрес е присутен подолг временски период, нивоата на стрес ќе бидат повисоки. На пример, умор: недоволното спиење во текот на подолг период ќе доведе до поголем стрес, отколку стресот предизвикан од лошо спиење во текот на една ноќ.
- **Кумулативен ефект** - Ова се случува кога предизвикувачите на стрес се надополнуваат во текот на временски период без соодветни механизми за да се намалат или отстранат тие дополнувања. На пример, долга серија на мали иритирања и вознемирувања може да доведе до голема "**експлозија**" меѓу две лица.
- **Повеќекратност** - одреден број предизвикувачи на стрес кои се појавуваат во исто време ќе предизвикаат повисоки нивоа на стрес. На пример, караницата со родителите, испитите кои се приближуваат и раскинувањето со саканото лице ќе бидат постресни отколку кога секој од овие настани би се случил одделно.
- **Приближување до крајниот рок** - ако нешто се побара од вас неколку недели или месеци пред истекот на крајниот рок, нивото на стрес ќе се зголемува со приближувањето на крајниот датум. На пример, ако ви дадат задача за проект два месеца однапред, веројатно ќе ви изгледа дека има доволно време. Како што приближува крајниот рок, а работата сè уште не е завршена,

вашето ниво на стрес ќе се зголемува се додека не направите нешто во врска со проектот.

Сите ние го гледаме можниот предизвикувач на стрес на различен начин. Како го перцепирате предизвикувачот на стрес и јачината на стрес која ја предизвикува зависи од вашиот концепт за себе, колку вашето тело го толерира стресот, вашата возраст и вашите надворешни ресурси. Овде тие се детално разгледани.

Концепт за себе

Ова е базирано на "**Теоријата за меѓуперсонални потреби**". Според оваа теорија, секое лице ги има следниве емоционални потреби:

- Потребата да се открие нашиот единствен идентитет, како и да се биде вклучен (чувство на вредност и важност) поради овој единствен идентитет.
- Потребата да се има моќ за контрола или влијание врз она што го правиме и она што ни се случува.
- Потребата да се поврзуваме со други и да се чувствуваме омилени и сакани.

Бидејќи имаме вакви потреби што само другите луѓе можат да ни ги исполнат, важните луѓе во нашиот живот можат да влијаат на тоа што ќе станеме и како ќе се чувствуваме за самите себе. Кога овие потреби се исполнуваат на здрав начин, се чувствуваме ценети заради тоа што сме онакви какви што сме, способни, корисни, обожувани, сакани и поддржувани. Резултатот од ова е **позитивен концепт за сами себе и самопочиј**. Кога овие потреби не се исполнети, се чувствуваме безвредни, бескорисни и несакани. Резултатот е **негативен концепт за себе и недосајшок на самопочиј**.

Вашиот концепт за себе има улога на филтер и затоа вие го гледате надворешниот свет на ист начин како што се чувствувате внатре. Сиромашниот концепт за сами себе (односно минимални чувства на вредност кон себе) може да доведе до перцепција дека сте неспособни да го надминете ризикот. Кога се соочувате со ситуација која треба да ја решите, чувствувате вознемиреност и страв бидејќи не сте сигурни дали можете правилно да ја решите ситуацијата или дали ќе знаете како воопшто да ја решите!

Ако се чувствувате сакани и позитивни кон себеси, вашите силни чувства на самопочит и верувањето во вашиот капацитет ќе ја зголемат силата за да се справите кога се соочувате со предизвикувач на стрес! Позитивниот концепт за сами себе ви обезбедува внатрешни ресурси кои можете да ги искористите кога решавате нешто што се бара од вас. Ви овозможува да одговорите на стресот.

Колку телото го толерира стресот?

Ова се однесува на нивото на стрес што вашето тело може да го издржи без целосно да се распадне. Мора да е поврзано со вашите физички ресурси: колку е здраво вашето тело? Ова пак зависи од тоа колку сте во форма, колку спиете и колку добро се храните.

Секоја фаза на развој низ која поминува едно лице има своја група на предизвикувачи на стрес.

Главната задача во развојот на децата е да воспостават чувство за себе и нивните социјални-емоционални потреби да бидат исполнети од семејството како што беше споменато претходно.

Пред-тинејџерските и тинејџерските години го насочуваат фокусот од семејството во форма на социјален живот и училиште. Многу тинејџери се под стрес како резултат на притисокот дека треба да се биде "кул" и да се успее.

Од социјална гледна точка, пријателите и популарноста можат да претставуваат голем стрес доколку младиот човек нема толку пријатели колку што сака да има. Тој може да усвои однесување за да изгледа (и да се чувствува) "кул" и популарен. Во училиште пак, се појавуваат внатрешни и надворешни притисоци.

Предизвикувачите на стрес кои се појавуваат во повозрасни години се различни во однос на квалитет, но нивниот број е огромен. Едно лице треба да се справи со управувањето со финансии, животната сигурност, работата и времето за социјализирање.

Кога имате семејство, овој број е зголемен, затоа што мора да се грижите за себе, за вашиот брачен партнер и за децата. Возрасните имаат премногу одговорности, и токму овие притисоци, фрустрации и конфликти доведуваат до високи нивоа на стрес.

Лицето кое е во пензија има пет главни ситуации кои предизвикуваат стрес: влошување на здравјето, губењето на статусот, работата, независноста и пријателите, со зголемена зависност од другите (финансиска, физичка, емоционална).

Во различни периоди од животот, некои предизвикувачи на стрес ќе имаат поголемо влијание од други, во зависност од ситуацијата во која се наоѓате, потребите и животните искуства.

Надворешни искуства

Кога мора да се справите со стресна ситуација, нивото на стрес што го чувствувате може да се намали ако со некого ги споделите вашите чувства. Потешко е да се справите со нешто кога се чувствувате како да сте сосема сами и мора сами да ја решите ситуацијата.

Досега зборувавме за предизвикувачите на стрес, меѓутоа исто така треба да ги разгледаме и подобрувачите - позитивните индикатори, сосема спротивни од предизвикувачите на стрес.

Подобрувачите се искуствата кои помагаат да се формира статус на добросостојба и среќа, зголемувајќи ја виталната внатрешна сила. Веројатно сеќавањата на такви настани се присутни кај вас. Секое лице и секоја заедница треба да ги идентификува **"сопствените подобрувачи"** и да се потсетува на нив, бидејќи тие ќе го подобрат животот на заедницата.

Листа која ќе ви помогне да управувате со стресот

- Можете да направите копија од оваа страна и да ја чувате за во иднина. Чувајте ја во вашиот дневник или роковник и погледнете ја кога чувствувате силни емоции.
- Управувајте со вашето време и планирајте го така што времето за работа и "игра" да биде избалансирано.
- Размислете како го користите времето: оптималното/примарното време за размислување и креирање не го трошете времето гледајќи телевизија или читајќи весник; наместо ова правете ги овие активности во други делови од денот кога вашиот мозок е најмалку енергичен.
- Не одложувајте кога треба да изработите домашна работа, проект или треба да учите.
- Ако сте склони кон одложување, најдете "другарче за учење" и заедно проверувајте се на секој час или слично.
- Поставете мали цели и временски рокови за да можете да го видите вашиот напредок и да продолжите напред.
- Пијте вода колку што е можно повеќе (добро е за функционирање на мозокот).
- Одморете се, обидете се да се насмеете со некого (а не некому).
- Секогаш поставувајте прашања кога ви се потребни дополнителни објаснувања.
- Сфатете дека понекогаш нема да можете да направите сè што сакате да направите (односно, некогаш треба да завршите некоја задача, наместо да одите на забава).
- Бидете активни надвор, дишете свеж воздух колку што е можно повеќе (кислородот е потребен за мозокот ефективно да функционира).
- Запишете сè што треба да направите пред да започнете, тоа ќе ви овозможи да имате целосна слика на она што треба да се направи!
- Вежбајте за да внесете кислород во крвта, помагајќи им на хранливите состојки да стигнат до мозокот. Исто така, вежбањето го троши зголемениот адреналин и шеќер, ослободени за време на стресот.

- **Конзумирајте здрава храна, вашиот мозок ќе стане "попаметен"!**
- **Разговарајте со луѓето на кои им верувате за да го исфрлите стресот од вашиот систем.**

Управување со комуникаци

Добрата комуникација, како што е и чистиот воздух, обично се зема како загарантирана, се додека нејзиното отсуство не ги направи животот и работата непријатни. Ниту еден човек не е остров сам за себе. Вообичаено е човекот во својот живот и при работењето да воспоставува многу динамични врски и контакти. Тоа се комуникациите. Комуникациите се мост што ги поврзуваат луѓето и нивните организации. Од тој аспект постои интерперсонална комуникација и организациска комуникација.

Комуникациските активности го исполнуваат работниот ден на човекот. Една темелна анализа за комуникациите покажала дека: 10% од времето се трошат на пишување, 15% во читање, 35% во говорење и 40% во слушање. Со овие податоци сликовито се покажани комуникациите и начинот на нивното одвивање во организациите. Организациите се составени од лица што се способни или не, да комуницираат едни со други, имаат или не волја да служат, и кои се обединети за извршување на заедничка задача или цел. Со ова се покажува дека комуникацијата е битна за менаџментската ефикасност. Усни или писмени, формални или неформални, комуникациите одат преку многу канали и во различни насоки. Менаџментот има улога да ги обавува политиките, инструкциите, задачите и целите, на начин што сите членови на организацијата можат да ги разберат и да ги прифатат. Луѓето да бидат управувани, раководени, насочувани, мотивирани, поттикнувани и контролирани потребна е една менаџментска магија, а тоа е **разбирањето**. Крајниот текст на сета комуникација е да се види дали таа ги произведува саканите и очекуваните резултати.

Сé што правиме кажува нешто за нас - зборови, активности, гестови, начин на гледање и слично. Зборовите не се единствени кои имаат симболично или конвенционално значење, туку сé има значење определено од културата и контекстот во кој се користи. Некогаш не ги употребуваме истите симболи, или пак кога ги користиме погрешно претпоставуваме дека толкувањето на симболите ќе биде исто.

Во комуникацијата - чувствата, перцепциите, минатото искуство, историјата и очекувањата имаат поголема улога отколку зборовите затоа што тие предизвикуваат бучава или мешање во средствата за комуникација; нарушувајќи ја или зајакнувајќи ја самата **порака**.

Потреба од ефективна комуникација

*Би ѝешачел и дваесей милји за слушам шийо зборува мојој најлош
нейријашел, ако со тоа можам да научам нешто.
Лајбниц*

Комуникацијата е корисна само доколку е ефективна. За да биде ефективна, едната страна треба внимателно и активно да слуша. Постојат повеќе принципи кои се неопходни за ефективна комуникација. Тие се: **Потребно е да го слушате она што вашиот соговорник го вели, и да се обидете да не донесувате заклучоци додека вашиот соговорник говори; Неопходно е на соговорникот да му покажете дека го слушате; Доколку тоа што го слушате од соговорникот не го разбирате, поставете прашање и побарајте информации; Кога работите во група и го искажувате вашето сопствено мислење, на преден план ставете ги целите на групата; При донесувањето на заклучок за она што сте го слушнале од соговорникот, јасно истакнете ги претпоставките за кои мислите дека соговорникот зборува, потоа обидете се да ги објасните и вашите претпоставки; Доколку нешто не ви е јасно од она што ви го рекол соговорникот, парафразирајте го и побарајте потврда од него дали тоа тој го мислел; Кога вие му зборувате на соговорникот, обидете се да истакнете заеднички работи, а разликите ставете ги во втор план; Кога поставувате прашања правете го тоа на позитивен начин, што значи избегнувајте ја негативната конотација; и друго.**

Напред наведените принципи го истакнуваат значењето на активното слушање кое ја подобрува комуникацијата помеѓу луѓето. Способностите за активно слушање се учат и стекнуваат, и при тоа се битни неколку правила: *Потребна е способност да не се даваат оценки на ѝочейокој на комуникацијата, шийо значи да се ѝрифати соговорникот без да се ѝресудува; За добро разбирање корисно е парафразирањето (ѝовшорување) на тоа шийо сте го слушнале од соговорникот; Трудете се да ѝкажете одобрување за насоката на разговорот и осшавете ја контролата на дискусијата на соговорникот; Вообичаено е да не барате повеќе информации од оние кои соговорникот сака да ви ги даде; Покажете реакции и ѝестови на невербално слушање, како коншакот со очите, климање со глава и друго.*

Повеќе од јасно е дека слушањето во комуникацијата е неопходно. Кога се работи и комуницира во тим, слушањето е способност број еден за да се биде ефикасен член на тимот, а секако и тимот да покаже успешни резултати. Кога на некому му покажувате дека внимателно го слушате, кај него го будите чувството да биде активен и да дава сугестии, изразува идеи, говори

отворено, се ангажира и покажува креативност. Како активен слушател потребно е секогаш да : ги слушате фактите, но и консултирате чувствата; да воспоставувате визуелен контакт; да создавате атмосфера на внимателно слушање и друго. И спротивното. Доколу сте активен слушател никогаш немојте: на почетокот да донесувате заклучоци за искажаното и слушнатото; работете нешто друго освен што слушате; да го прекинувате соговорникот; повторувате по него што кажал и друго. На крајот, за успешна комуникација секогаш треба внимание, активно слушање и примање на кажаното.

Последната констатација ни потврдува дека комуникацијата е идеален транспорт. Во комуникацијата секогаш има **испраќачи (тие што зборуваат)** и **примачи (тие што слушаат)**. Улогата на примачот е да ја истолкува пораката која му ја пратил испраќачот и да врати потврдна порака. Затоа, важно е испраќачот и примачот да ја користат истата шифра, која се состои не само од зборови, туку и од гестови и симболи. Треба да се посвети внимание не само на зборовите, туку на целиот систем на комуникација околу вас. Тоа значи дека секоја комуникација не е така едноставна, бидејќи во практиката при комуницирањето скоро на секој чекор постојат стапици за да ја спречат јасната информација која доведува до ефективна комуникација. Со други зборови кажано, на секој чекор во процесот на комуникацијата постојат т.н. **“чепови”**. За секој учесник во комуникацијата е значајно да биде свесен за местата каде што работите (врските на комуницирање) можат да бидат попречувани и да одат лошо. Една од највообичаените стапици за комуникацијата е претпоставката дека, испратената порака мора да биде примена. Голема грешка е да се брка комуникацискиот акт со актуелниот трансфер на информациите. Најголемиот непријател на комуникацијата е илузијата за неа. Затоа, кога комуницирате каде и да испратите порака, таа мора да е наоружана (спремна) за битка. Пораката треба да ја подготвите да се сретне со неточната трансмисија или рецепција, додавањата и одземањата, кои се резултат на неправилните комуникации и погрешното преведување кога се прима на крајот. Тоа се т.н. **бариири на комуникацијата** од опкружувањето на и од организацијата. Ова најсликовито може да се претстави со детската игра наречена **“пренеси понатаму”**. Тоа е игра во која повеќе деца седат во круг и отпочнуваат игра со шепотење. Првото дете му шепнува на уво на детето до него една порака и ова ја пренесува понатаму се додека пораката не стигне до последното дете, кое пораката ја кажува на глас. Она дете што почнало да ја кажува оригиналната верзија на пораката, како и сите други, добро се изнасмејуваат затоа што во процесот на пренесувањето, од едно дете на друго, зборовите претрпеле страшна трансформација. Иако недоразбирањето во секојдневниот живот на луѓето во една организација, не се толку претерани како во детската игра, сепак реално постојат голем број на бариири - пречки кои го попречуваат правилниот проток на точни информации и јасни пораки. Тоа е така бидејќи разновидни се и сложени и медиумите за пренос на идеи, факти и информации.

Човековиот начин за примање и обработка на информациите во процесот на комуницирање во себе ги содржи: *мислењето; дејствувањето; ѝосмајтрањето; зборувањето; слушањето; ѝишувањето и читањето*. Сите тие се т.н. медиуми за пренесување на информации во системот на комуницирање. Овие медиуми во процесот на комуницирање треба да имаат адекватен сооднос за да комуницирањето биде ефикасно. Да ги земеме за пример најизразените, а тоа се збоорувањето и слушањето. За нив постои една ирска поговорка **“Бог ни дал две уши и една уста, и во тој сооднос треба да ги користиме”**. Тоа значи дека има причина зошто имаме една уста а две уши- додека зборуваме ништо не научуваме, или поконкретно ако знаеме што сакаме да кажеме, за тоа не ни требаат многу зборови. Секако важи и обратното: доколку внимателно слушаеме секојпат можеме да научиме нешто важно и корисно, што значи доколку *“слушаме и со ѝретојто уво”*, можеме да ја слушнеме пораката што лежи меѓу зборовите и редовите. Преку овие т.н. медиуми се пренесуваат информации кои треба да бидат *јасни, комјлејни, свесни, конкрејни и ѝочни* за да процесот на комуницирање биде ефикасен. Овие пет својства на комуникацијата најпластично можат да се прикажат со една забелешка дека, една добро изразена порака (информација), е нешто слично како и должината на едно мини здолниште: доволно долга за да го покрие предметот (телото), но доволно кратка за да биде интересна.

Прозорецој на Цохари

Прозорецот на Јохари	Познато за себе		Непознато за себе
Познато за други	Отворена	Прашајте (Повратни информации - фидбек)	Слепа
	Кажете (откривање)		
Непознато на други	Скриена		Непозната

Со цел комуникацијата да биде ефективна, следниве елементи треба да се земат предвид:

- **Содржина** - она што сакате да го комуницирате
- **Медиуми** - кој е најдобриот метод за комуницирање во оваа ситуација (говорен, писмен, слики, симулација, вежба).
- **Насока** - пораката која се праќа со можност да се одговори или пак е само комуникација.
- **Ефект** - разгледајте ги повратните информации и потоа приспособете ја комуникацијата.

Ова ќе ви помогне да преминете од **линеарен** систем на комуникација кон **кружен** систем на комуникација.

Сега разгледајте го контекстот - физичко и социјално окружување, толкување на учесниците, нивниот идентитет (улоги и функции) и идентитетот на другите, претходни настани и очекувања.

Контекстот ќе ви овозможи подобро да ја разберете комуникацијата затоа што тој овозможува претходно дефинирано однесување според заеднички правила. Моделот на **Ајсберг (Iceberg)** претходно споменат дава повеќе објаснување за ова, посебно кога се работи за комуникации во одредени организации во кои се одвиваат промени кои се однесуваат на организирање, управување, структури, функции, надлежности, процеси и друго.

Прозорецот на Јохари (името е добиено од имињата на оние кои го измислиле, **Џозеф Луфт (Joseph Luft)** и **Хари Ингам (Harry Ingham)**) е еден од најкорисните модели за опишување на процесот на меѓучовечка интеракција. "**Прозорецот**" со четири делови ја дели личната свесност во четири различни видови, како што е претставена со четирите квадранти: **отворена, скриена, слепа и непозната**. Линиите кои ги делат четирите делови - групирајќи ги аспектите на нашето битие кои ни се познати или непознати, и познати или непознати за другите - се како ролетни на прозорци, кои можат да се поместуваат како што напредува интеракцијата.

Одреден степен на самооткривање придонесува за врските- ја зголемува самопочитта и води кон постабилна слика за себе. Кога менуваме нешто во еден дел од прозорецот, го менувате и она во другите делови. Ако барате повратни информации од луѓето, тогаш ќе научите некои работи за себе кои претходно не сте ги знаеле, а другите биле свесни за нив. Значи, тие работи се пренесуваат од делот **Слепа** во делот **Отворена**. Ако на другите им дадете повратни информации за вас, ќе ги префрлите работите од делот **Скриена** во делот **Отворена**. Сето ова вклучува самооткривање, подготвеноста да им верувате на другите. Исто така вклучува и преземање ризици, бидејќи им откриваме на други лица работи кои досега сме ги чувале во нас.

Во нашето општество постојат различни ограничувања за самооткривање: луѓето од повисок статус обично откриваат помалку работи за себе на луѓето од понизок статус; жените обично им откриваат повеќе работи на жените, отколку на мажите.

Самооткривањето честопати се смета за индикатор за позитивно ментално здравје. Тоа имплицира верба во другите и самоприфаќање, ја намалува потребата за одбрана и можноста за посрамотување. Тоа покажува самодоверба и честопати е возвратено. Кога откривате нешто за себе, веројатно ќе ги поттикнете луѓето, за возврат, да откријат нешто за нив. Исто така ќе дознаете кои сте - може да откриете дека вашите карактеристики, кои мислите дека се непријатни или срамни, се целосно прифатливи од другите; но ова нема да го дознаете доколку не сте подготвени да откриете нешто.

Процесот на зголемување на квадрантот **Отворена** се нарекува самооткривање, процес на давање и земање помеѓу мене и луѓето со кои сум во интеракција. Типично, кога поделувам некоја информација за мене (ја пренесувам информацијата од квадрантот **Скриена** во **Отворена**) и ако другата страна сака да ме запознае, таа ќе возврати, откривајќи на сличен начин информации од нејзиниот квадрант **Скриена**. Ова се анализите на интерперсонален план, кога се во прашање само личностите.

Доколку се сконцентрираме на институциите и организациите (локалната власт) и односите на граѓаните во нив процесите на комуникација во тој контекст можеме да ги претставиме преку Џохавиевиот прозорец. Овој прозорец, како и многу други, има четири прозорски окна. Преградите помеѓу

овие окна се подвижни, во зависност од текот на информации помеѓу (во случајов) локалната самоуправа и граѓаните. Во горниот лев агол е она што го знаат и локалната власт и граѓаните. Тоа е отворениот прозорец на кој има прозирно стакло што ја покажува сликата неискривена. Целта е (во процесите на комуникација) граѓаните да земат што поголемо учество - партиципација и овој прозорец да стане што поголем или поотворен. Наспроти овој отворен прозорец се наоѓа прозорското окно што го претставува сето она што е непознато и на двете страни (локалната власт и граѓаните), додека се обидуваат да соработуваат. Овој дел од прозорецот метафорички е претставено сиво (непознато). Целта на взаемната комуникација на двете страни е да се симне сивата боја или да се намали на минимум за да комуникацијата биде успешна. Другите две окна од овој комуникациски прозорец го претставуваат она што го знаат страните: едното е познато на граѓаните а другото е познато на локалната власт, но не си го кажале едни на други. Овие прозорски окна се направени од такво стакло што едната страна може да гледа надвор, но другата не може да гледа внатре. Окното кое се наоѓа во горниот десен агол е тајна за граѓаните, а тоа се работите што ги знае локалната власт а граѓаните не. Во долниот лев агол се работите што граѓаните ги знаат, но сеуште не ги презентирале на локалната власт. Тоа е слепата точка. Целта на овој комуникациски модел (prozorec на Цохари) е да се дојде до поотворена комуникација помеѓу двете страни, со т.н. редизајнирање на прозорецот. Тоа значи локалната власт да покаже поголема отвореност и транспарентност, а граѓаните да остварат поголем процент на партиципација во процесите на одлучување на локално ниво. Метафорично кажано просторот на отворен прозорец треба да се зголеми до максимум, просторите на слепа точка и тајни планови да се намалат, а сииот простор на непознатото да се сведе на минимум или на нула. Тоа е успешен процес на редизајнирање на прозорецот на Цохари.

Организациите честопати се опишани како системи со развиена структура на комуникација. Притоа може да се најде на автоматски донесената претпоставка дека комуникациската структура (канални на комуникација) се интегрален дел од менаџмент структурите во организацијата.

Комуникацијата, како што претходно е истакната, по дефиниција во себе вклучува трансфер на информации. **Хенри Минцбергер (Henry Mintzberger)** ја подвлече важноста на на комуникацијата во раководниот процес. За ефикасно одвивање на комуникацискиот процес тој предложи:

1. Меѓучовечки улоги - каде менаџерите делуваат како лидери на оддели во организацијата. Тој се повика на истражувања кои упатуваат на тоа дека менаџерите употребуваат 45% од сопственото време со своите потчинети, 45% со лица вон нивните оддели и 10% со своите претпоставени. Дали ова може да важи и за локалната самоуправа?

2. Неформални улоги - каде авторот вели дека менаџерите бараат информации од сите лица или групи кои можат да бидат релевантни за нивната работа. Менаџерот исто така испраќа важна повратна информација во рамки на организацијата и надвор од неа. Методите и техниките на комуникација се исто така вклучени.

3. Улоги на одлучување - каде менаџерот имплементира нови планови, предвидува ресурси и се грижи за одлуките донесени од други лица во организацијата и надвор од неа.

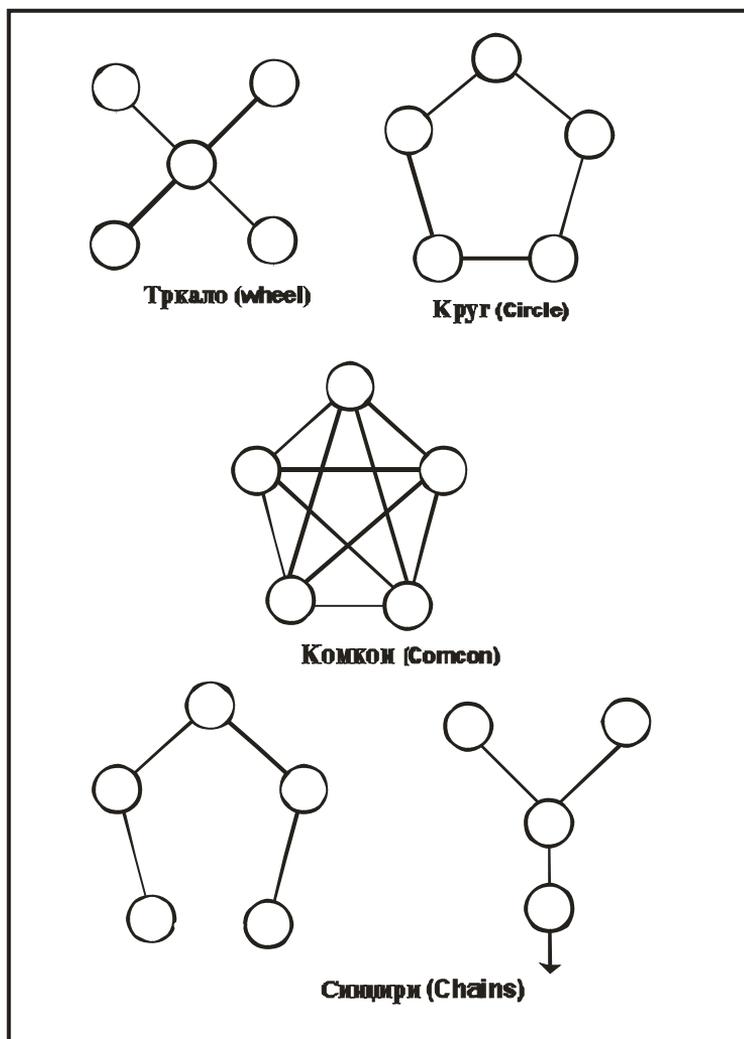
Постојат повеќе модели на комуникација во врска со процесот на раководење. Најсликовит е моделот, односно идејата за емитер или извор, преку фреквентен канал со употреба на енкрипција, до примачот. Следејќи ја аналогичноста на радио сигналите, моделот потоа ја враќа комуникацијата назад до изворот кој во тој момент претставува примач.

Следејќи ја логиката на радио сигналите, некои од авторите го користат терминот "**бучава**" во случај на дисторзија на пораката на пат помеѓу емитерот и примачот. Зборот "бучава" може да се употреби како еуфемизам за поимање на емитерот или примачот, односно фазите **енкрипција (шифрирање)** и **декрипција (дешифрирање)** можат да бидат под влијание на хиерархијата, непостојаната политика или пак лошо раководен процес на пренесување информации, па дури и под влијание на конфузност во процесот прикажан погоре.

Сликите подолу опишуваат две комуникациски мрежи и ги анализира од аспект на **едноставни** и **сложени** (комплексни) задачи. Мрежите во облик на **тркало** или **свезда** се најцентрализирани, со малку контрола и ниска предвидливост во лидерството. Се верува дека **кругот** подобро ги прифаќа промените и решавањето на сложени задачи.

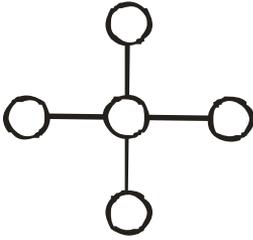
Комкон мрежата е исто така децентрализирана и вклучува целосна дискусија и партиципација. Таа под притисок може да се трансформира во мрежата тркало.

Y (ипсилон) мрежата може да биде погодна за едноставни проблеми со ниско ниво на интеракција во групата.



Комуникациски мрежи

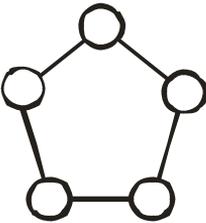
Едноставни задачи:



Информацијата тече кон централното лице

Централното лице може само да ја исполни задачата

Добар резултат



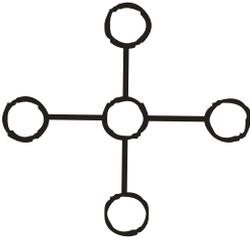
Информацијата тече низ целата мрежа

Ниедно од лицата ги нема сите потребни информации

Лош резултат

Централизираните мрежи се супериорни во однос на едноставни задачи

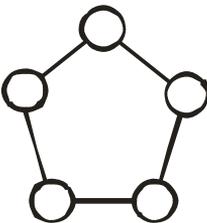
Сложени задачи:



Информацијата тече кон централното лице

централното лице се презентува од информации

Лош резултат



Информацијата тече низ целата мрежа

Ниедно од лицата не се презентуваат

Добар резултат

Децентрализираните мрежи се супериорни во однос на сложени задачи

4. Управување со промени

*Тешко е да го промениш свеиош, променеш се себе
и ќе го променеш свеиош*

*Не знам дали ќе биде подобро ако биде поинаку,
но мора да биде поинаку ако биде подобро*

Од малкуте работи во светот што се трајни, најпечатлива секако е промената. Со сигурност за промената може да се каже дека во една прогресиван култура таа е неизбежна. Поточно, промената е единствената константа од дамнешни времиња па се до денес. Најверојатно, или поточно сигурно, така ќе остане и во иднина. Кога се зборува во контекстот на промените (реформите) во Република Македонија, најбитно што треба да се свати е природата на тие промени, присутните отпори кон нив и овладувањето т.е. управувањето со истите. Поинаку кажано: Дали промената е неопходна? Зошто и дали промената е релевантна? и Дали секој би требало да биде заинтересиран за промената?

За да една промена успее основен поредуслов е да се свати нејзината природа. Но, за да се свати природата на промената таа претходно треба да се дефинира. Така терминот **“промена”** се однесува на процесите на менување на се што се случува во севкупното опкружување. Најпросто и најконкретно промената ќе ја илустрираме со балон наполнет со воздух **“надуван балон”**. Сега ќе претпоставиме дека вашиот прст - показалецот, претставува промена, а балонот ја претставува организацијата. Кога прстот ја притиска надворешната страна на балонот, обликот на балонот значително се менува на местото на точката на допирот. Овој очигледен протисок, што ја претставува промената, јасно е дека ја произведува девијацијата на балонот. Иако не сосема толку очигледно, исто така, веројатно е дека, целиот балон бил засегнат и затоа е растегнат. Споредбата покажува дека кога се работи за промени во организацијата истата е засегната од промените на некој нејзин дел. Затоа при промени, на организацијата и е потребна рамнотежа. Најмногу оваа рамнотежа е потребна на структурата на организацијата. Тоа е така затоа што кога постои рамнотежа, луѓето полесно се приспособуваат. Општо речено, целта на менаџментот во една промена е: **а) одново воспоставување на групната рамнотежа, и б) лично приспособување, што промената го пореметува.**

Организацијата не може да се движи напред без промени, од една страна, а од друга страна, таа не смее да биде премногу изложена на трауми од промените. За да се постигне оваа динамична рамнотежа потребни се: **а) стабилност за да се олесни постигањето на тековните цели; б) континуитет за да се осигура мирна промена и во целите и во средствата; в) флексибилност и адаптивност за да се реагира соодветно на надворешните барања, како и на променливите внатрешни услови; и г) способност за иновации, за да може на организацијата да и се овозможи таа да биде активна - да иницира промени.**

На прашањето: Што е тоа што предизвикува промени? - единствен можен и точен одговор е прогресот, напредокот и квалитетот. Но исто така, веднаш може да се постави и прашањето: Зошто промените секогаш се пропратени со отпори кон нив? - затоа што тие носат неизвесност. Доколку се свати и прифати неминовната неизвесност што ја предизвикуваат промените, тогаш е лесно да се одговори, на навидум тешкото прашање: Што предизвикува отпор кон промените? - одговорот на ова прашање е малку подолг бидејќи отпорот кон промените го предизвикуваат повеќе фактори: **а) економските фактори (изразени во намалување на животниот стандард и загрозување на егзистенцијата); б) несигурноста (претставена во зголемување на работните обврски, намалување на личните примања, преместување на полошо работно место и губењето на работа); в) нелагодноста (изразена во можност од потешки работни услови, заборавање на старите постапки и учење на нови, одвикнување од лошите навики, стекнување на нови и подобри навики и друго); г) закани на социјалните односи (изразени во загрозен социоекономски статус, страв од намалување на правата од работен однос, зголемување на работните обврски и друго); д) одбивност спрема контролата (се изразува како давање повеќе налози за работа, зголемување на нормите, зачестеност на контролите и друго).**

Во поглед на управувањето со промени треба да се каже: Постојат толку многу начини за управување со промени колку што постојат видови на промени.

Иако промената значи неизвесност, промената е начин на живот на организацијата. Тој начин едноставно се нарекува **управување со промени**. Управувањето со промени е процес на премин од сегашната состојба во "**визија**" за иднината, и вклучува степен на транзиција што може исто така да доведе до "**болка**". Во оваа глава ја разгледуваме личната промена.

Постојат различни видови на промени:

- Промената може да биде **растечка**, како што е на пример промената од рачното запишување на информациите (пишување) до сегашните лап-топ компјутери со напредни можности. Таа се случила низ неколку чекори. Секој чекор е растечки и потребни се вештини, обука и капитални издатоци.

- Промената може да биде и **поголема**. На пример метаморфозата, за која е потребна целосна промена на состојбата и претставува остар шок за сегашната состојба (во најголем број случаи потребна е фаза на спиење за справување со промената).

Промената предизвикува секакви стравови и неизвесности. Според тоа, се обидуваме да вршиме промени само кога мораме. **Тешко е да се промени некоја организација доколку луѓето во неа не можат да ја видат причината за промена, не веруваат дека е валидна и не прифаќаат дека е неопходна.**

Ако треба да се соочиме со неизвесност од промена, катализаторот мора да биде моќен. Честопати тешките околности се покажуваат како најмоќен катализатор. Луѓето се спротивставуваат на промени од многу различни причини и до различни степени. Овој отпор кон промени често е пропорционален со она што тие чувствуваат дека губат и со неизвесноста од ситуацијата со која се соочуваат. Спротивно од ова, луѓето не се спротивставуваат да прават работи кои ги разбираат и за кои знаат дека ќе бидат корисни. Она на што тие се спротивставуваат се работи кои изгледа дека се наметнати, работи кои не ги разбираат и работи кои се надвор од нивната контрола или влијание.

Клучни прашања кои можете да си ги поставите:

Кои се клучните внатрешни катализатори за лична промена?

Кои се клучните надворешни катализатори за лична промена?

Кои се главните пречки за лична промена?

Карактеристиките потребни за да се успее ќе се менуваат, и поединците како и организациите, можат да се приспособат со текот на времето. Одредени карактеристики ги идентификуваат оние организации кои реагираат на промени. Организациите кои ги препознаваат и се справуваат со надворешните влијанија и кои реагираат на промени имаат тенденција да демонстрираат одредени карактеристики:

- **Пристап до информации** - со цел промената да биде ефективна и на луѓето да им се овозможи да бидат повеќе вклучени во постигнувањето на целите на организацијата, тие треба да имаат пристап до информации.
- **Способност да се реши нејаснотијата** - секоја организација треба да научи како да работи во услови на неизвесност. Луѓето треба да бидат способни да го толерираат фактот што ги немаат сите одговори, да научат да поставуваат прашања и да бидат подготвени да го променат текот доколку се појават нови можности, а заканите се материјализираат.
- **Иновативност** - успешни организации се оние кои го пуштаат и искористуваат иновативниот потенцијал на сите.

- **Преземање ризици** - слободата да се преземе ризик мора да биде дел од културата на организацијата. Во рамките на организацијата треба да се испита "**ставот кон грешки**".
- **Тимски карактер** - поттикнување на корпоративно работење, а не на индивидуалност.
- **Флексибилни, но здрави системи** - организациите кои ефективно управуваат со промени ги одржуваат своите процедури, политики и системи едноставни.
- **Способност да се реши конфликт** - организациите кои се успешни го поттикнуваат аргументот и разликата, но сепак успеваат да ги спојат како креативен процес.

Овие карактеристики можат исто така да се применат, до некој степен, на поединците. Нашата способност да прифаќаме и имплементираме промена на лично ниво може да одговара на една од следниве фази:

- **Шок и недоверба** - чувство на изненаденост или "**да се биде фатен неспремен**" кога ќе се случи нешто неочекувано. "**Не, тоа не може да биде вистина; дали си сигурен?**"
- **Пренесување вина/лутина** - чувство на фрустрација (зошто не ни кажаа?) Вина (Требаше да го пополнам прашалникот). Бидејќи не можеме да се справиме со лутината и вината во текот на подолг период, настојваме да ги пренесеме на други. "**Тие**" стануваат непријателот и тие се одговорни за промената и проблемите кои резултираат.
- **Рационализација** - почнуваме да се движиме подалеку од нашите чувства и почнуваме да ја користиме главата. Обидете се да ги разберете проблемите или да ги рационализирате и да развиете начини за решавање.
- **Интеграција** - напор да се интегрира значењето на промената во нашето однесување. Започнете активност за да ја имплементирате промената.
- **Прифаќање.**

Постојат четири понатамошни фази во имплементацијата на промената:

- **Свесност** - препознавање дека промената се случува.
- **Разбирање** - вклучува отвореност за "**аргументите за**" и "**аргументите против**"; потребно е вклучување во процесот; мора да постои отворена комуникација; се обезбедуваат можности за образование и обука.
- **Заложба** - се јавува кога луѓето почнуваат да ја вреднуваат промената и разбираат дека промената ќе ги подобри работите.
- **Акција** - вклученост во развојот на плановите за имплементација; јасна дефиниција на улогите и одговорностите.

Културата и луѓето се тесно поврзани. Програма за промена ќе влијае на работата на организацијата и луѓето кои работат во неа. Луѓето на различен начин реагираат на промена, зависно од нивниот личен план, околностите и разбирањето на процесот. Полесно е да се има негативна реакција отколку позитивна. Очигледно е дека треба да се посвети внимание на оние кои се против промена, но ќе има влијание дури и врз оние кои ја поддржуваат промената и затоа треба правилно да се управува со нив.

Запомнете! - Организациите не се спротивставуваат на промената, туку луѓето!

Доколку кај луѓето во една организација - на сите нивоа, од високите раководни органи до работници - не постои заложба кон промена, тогаш промената нема да успее. Затоа менаџментот мора да живее со промените. Без оваа заложба сите проекти се осудени на пропаст. **Успешното управување со промена значи вклучување на сите луѓе.**

Но, исто така, за промените да бидат успешни најпрвин треба да се откријат изворите на *индивидуалниите оштри* кон промената. Тие се: *стив од нејознајото, загриженост за стивусот и влијанието и неможносиа да се влијае на содржината и шекош на промената.*

Постојат и *орѓанизациони прејреки* на промената, како: *позитивниот предзнак на постигнатите резултати во организацијата; превземениите и веќе договорените обврски на организацијата за наредниот период; системот за наградување кој го поддржува стариот начин на работа; конфликтите кои ја оневозможуваат соработката во шекош на промените и накомитивбилносиа на планираните процеси на промената и организационската култура.* Секако не треба посебно да се нагласува дека и индивидуалните отпори кон промената и организационите препреки кон истата треба навремено да се согледаат и успешно да се совладаат. Тоа зависи од *стивеност на подготвеноста за промени* во организацијата. Овој степен на подготвеност го одредуваат следните фактори: *нивоото на незадоволство со постојната состојба; активносиа со состојбата после промената; резултатите од првиот чекор во реализацијата на промената.* Сите заедно зависат од финансиските, психо-социјалните и временските трошоци на промената.

Постојат повеќе методи (пристапи) за совладување на отпорот кон промените. Тие се:

1. Едукација и комуникација. Се користи кога постои недостаток на информации или поточно има неточни информации и анализи за состојбата на работата. Предност е, доколку постои увереност во целите на промената, што помага промените успешно да се имплементираат. Од друга страна недостаток е, доколку се вклучени повеќе луѓе потребно е многу време.

2. Партиципација и вклученост. Овој метод се користи кога иницијаторите на промената ги немаат сите информации кои се потребни за дизајнирање на истата. Предноста се состои во тоа што луѓето кои учествуваат во процесот лесно се справуваат со промените. Недостаток е што најчесто партиципацијата и вклученоста бара многу време, енергија и средства за целосен успех.

3. Олеснување и поддршка. Се користи кога луѓето даваат отпор поради последиците кои ги погодуваат. Предност е што овој метод дава сигурност, но недостаток е што и за него се потребни многу време и пари.

4. Преговарање и концензус. Се употребува кога некоја личност или група со одредена моќ и влијание треба да биде неутрализирана. Позитивна страна е што тоа е лесен начин да се избегнат поголем отпор, ризик и недостатоци, но честопати може да биде финансиски неприфатливо.

5. Манипулација и соработка. Се користи кога другите методи не даваат напредок или се премногу скапи. Предност е што може да биде релативно брзо и евтино решение. Недостатоците се состојат во тоа што честопати предизвикува проблеми доколку луѓето се почувствуваат изманипулирани.

6. Експлицитна и имплицитна принуда. Најчесто се употребува кога брзината е примарна, а иницијаторите на промената имаат моќ на разбирање. Позитивна страна е што нуди брзина и можност на совладување на било кој вид на отпор. Недостаток е што степенот на ризик е голем, особено доколку авторитетот не го надвладува отпорот.

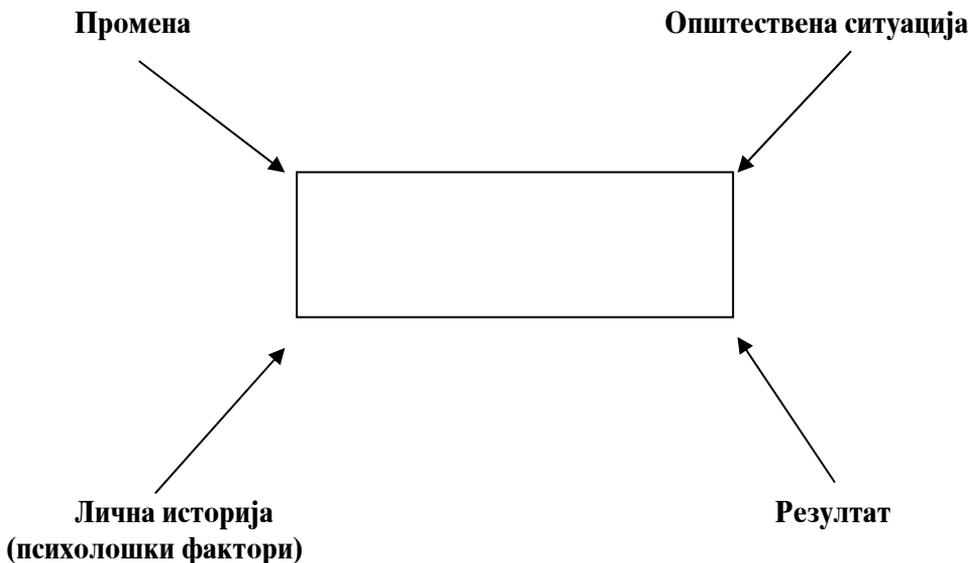
Треба да се истакне дека најчесто совладувањето на отпорот кон промената, од една страна е најбитниот дел, а од друга страна, е најдолгиот и најмакотрпниот дел на процесот на управувањето на промената.

Намалување на отпорот кон промените

Отпорот кон промена не е нов проблем, напротив тој е многу стар. Начинот на кој вие сакате да убедите некој друг да се согласи на промени, е тој проблемот, поточно потребата од промена да го изложите смирено, воздржано, аргументирано и постепено. Само така имате шанси да имате успех: вие да бидете убедителни на оној на кого му се обраќате за промените, а тој да ве прифати, поточно да ги прифати вашите размислувања и предлози, и да се согласи на промени. Доколку настапите во спротивен стил, со надменост и ароганција, од соговорникот ќе направите само опонент, на вас и на промените што треба да ги направите.

Навистина, ќе бидете слаб и неуспешен менаџер, доколку вашиот приод кон промената е приод кон “неопходно зло”. Спротивно на ова, вие ќе бидете добар и успешен менаџер доколку промената ја искористите заради исполнување на посакуваните цели. Затоа велиме: добрите менаџери на про-

мените гледаат како на прилика за организациона промена, развој и напредок. Промената не треба да се превземе освен ако е јасно дека таа значи подобрување: потег што работата ќе ја направи **1. Порезултантна; 2. Поефикасна; и 3. Позадоволителна за заинтересираните и вклучените.** Ова наведува на размислување, наместо да се “удира главата” и да се бара промена според методот на опстанок на најсилниот, вистинскиот менаџер треба да настојува да ја намалува резистентноста (отпорноста) кон промената. Тоа се постигнува преку: **1. Партиципацијата која носи поддршка** (што поголема партиципација на луѓе, толку поголема поддршка за промените); **2. Препознавање на социјалните и психолошките фактори во промената.** Менаџментската работа ќе беше многу полесна доколку постоеше едноставно, непосредно приспособување кон промената (примерот со балонот). Но, реалноста е многу посложена, а со самото тоа и потешка. Ова го потврдуваат и психолошките т.е личните фактори на луѓето, содржани во една ситуација на промена, како и социјалните димензии на таа ситуација. Исто така овде спаѓаат и работното опкружување и минатото искуство на луѓето. Оваа ситуација на сложеност и комплицираност најдобро се илустрира со графикаунот x , составен од **Ротис Бергер (Roethlis Berger)**. Тој изгледа вака:



Очигледно е значењето на психолошките и социјалните димензии на промената во една конкретна општествена ситуација, за да се постигне резултат и успех. **3. Авторитет на довербата.** Невозможно е вработените да се убедат дека некои промени за нив ќе бидат корисни, кога нивното искуство го по-

кажува спротивното. За да се промени тоа, потребно е односот кон вработените да биде искрен и да се гради однос на доверба. Еден менаџер може да добие посебен вид на авторитет - авторитет на доверба - само доколку е искрен и чесен спрема вработените. Искреноста и чесноста ниту се делегираат ниту пак се наметнуваат. Тие можат само да се заработат. Тогаш велите дека имаме взаемен однос на доверба во организацијата, помеѓу вработените и менаџментот.

4. Анализа на полето на сила. Кога се одбива една промена или иновација, треба да се анализираат факторите што дејствуваат, за и против, таа промена. Најпрвин се набројуваат сите фактори што ја поддржуваат промената и ја охрабруваат соработката на вработените во организацијата. Потоа се набројуваат сите фактори што предизвикуваат отпор спрема промената и ја спречуваат соработката. Следен чекор е анализирање на компаративната сила на сите напред наведени фактори. Овој модел на анализа на полето на сила, најдобро го разработил социјалниот психолог **Курт Левин (Kurt Lewin)**. Курт Левин истакнува дека има два начина за прифаќање на промената: Првиот е зголемување на притисоките во однос на промената, при што притисокот го надвладува отпорот. Овде опасноста е што факторите кои се противат на промената не се одстранети туку само се поттиснати. Според тоа тие создаваат притисок, бидејќи се присутни, за одскокнување, слично како навиена пружина. Левин, ова драматично навивање на отпорот, го нарекол “ефект на навиена пружина”. Кога постои отпор ние можеме или да го надвлееме целосно, што на крајот може да се покаже негативно (“да ни отскокне пружината”), или да го намалиме отпорот, што бара помал напор, а создава повеќе добра волја. Вториот начин за да се надвлее отпорот кон промената е колку што е можно, елиминација на повеќе од факторите на отпорот. Овој начин е поразумен во совладувањето на отпорот. Можеби дава помали резултати, но тие се сигурни, што значи “пружината нема да ни одскокне” бидејќи отпорот е намелен или совладан;

5. Препознавање на неопходните промени за спроведување. Кога водството и организацијата имаат потреба од убедување на вработените за прифаќање на неопходните промени, применувањето на симболични сигнали за истите можат да бидат поефикасни одколку вербалните и принудните. Тоа го знаат добрите и успешни менаџери кои личниот пример, принципите и вредностите при однесувањето и комуницирањето ги ставаат на преден план при работата. Со личен пример на залагање, работливост, одговорност и дисциплина тие им покажуваат што и како треба да работат вработените. Тоа е многу поефикасно одколку новите правила, дисциплинските мерки и казнувањето;

6. Да се прават само неопходни промени. Постои цена што се плаќа за секоја промена. Често тоа е конфузија, хаос, несоодветно учење, губење време на непотребни нови постапки и друго. Сето ова создава клима на несигурност и недоверба во организацијата. Затоа основно правило е да се прават само неопходни промени. Секоја реакција на

промена од вработените во организацијата, може да се анализира според следниот графикон:

Предложена е голема промена	Лицето го проценува влијанието врз него	Одговор на промената
	- Деструктивно - Заканувачко - Несигурно - (Позитивно) многу добро	- Спротивно, давај отпор - Прими, поддржи - Придружи се
Засегнат од:		
Обемот на информации	- за промената	
Обем на учество	-во одлуката	
Доверба во иницијаторот	- на промената	
Поранешни искуства	- на вработените	

Графиконот на индивидуален одговор - реагирање на промените ни покажува: Во зависност од тоа која и каква промена е предложена, вработените во организацијата најпрвин оценуваат како предложената промена влијае врз нив. Дали е тоа деструктивно, заканувачко или несигурно влијание, или влијанието е позитивно - многу добро. Во зависност од проценката и одговорот на промената т.е реакцијата кон истата може да биде давање на отпор (кога влијанието е деструктивно и заканувачко), промената да се прима и да се поддржува во зависност од тоа колку е сигурна или несигурна, и на крајот имаме случај на придружување кон промената, кога влијанието е позитивно - многу добро. Фактори кои го определуваат влијанието на промената врз вработените и нивниот однос - одговор на промената се: обемот на информации за промената, обемот на учеството во одлуката за промената, доверба во иницијаторот за промената и минатите искуства со промените кај вработените.

Можеби, умешноста на проценката за неопходни промени се состои во тоа да се изнајде рамнотежа меѓу редот и оригиналноста во организацијата, а тоа е уметноста на напредокот која се состои во сочувувањето на редот среде промената, и во сочувувањето на промената среде редот. Во една вака достигнатата рамнотежа, менаџерите ќе знаат дека нивните промени, од страна на вработените во организацијата ќе бидат прифатени за разумни и неопходни.

Промената е завршена кога ќе ги помине трите големи фази. Потребна е внимателност во целиот тек низ трите големи фази: 1. **Одмрзнување** (прифаќање на потребата за промена). Секое учење, без оглед дали се работи за стекнување на знаења, квалификации или промена на однесување зависи од волјата на оној што учи. Од него зависи дали при учењето и ќе научи. Кога се менуваат односите и состојбите, најпрвин треба да се елиминира, или да се одмрзне сегашниот постоеен став. Тоа создава простор за нови ставови. Умеш-

ност е вработените да се натераат да сватат дека промената има врска со нивните потреби. Така таа ќе биде прифатлива за нив. Во тој момент одмрзнувањето минува во состојба на менување - движење; 2. **Движење** (планирање и имплементирање на промената). Овој модел на **Курт Левин** е доразработен од **Едгар Шаин (Edgar Schein)**. Така, Шаин вели дека еден став за промена се манифестира само доколку има идентификација или интернализација. Тоа значи, доколку едно лице може да се идентификува со друго лице, кое го има посакуваниот став, волјата за промена ќе биде присутна. Интернализацијата значи процес за приспособување и употреба на нови ставови и техники. Доколку положбата или верувањето на некое лице почнале да се менуваат, т.е да се топат, истото прифаќа да го разгледа новиот приод кон промената. При тоа, ако овој приод се покаже како доволен и како пожелен, велиме дека промената е интернализирана и дека се прифаќа; и потоа 3. **Повторно замрзнување** (наградување и консолидирање на промената). Ова е конечно прифаќање на интеграцијата и на новите ставови, така што иновацијата станува постојан дел на личноста на човекот. За ова е потребно време.

Всушност ова е **Левин - Шаиновиот** модел за процесот на промената. Тие истакнуваат дека одмрзнувањето настанува поради недостатоци во постојната состојба, за што постојат квантитативни аргументи кои се основи за промена на сегашната незадоволителна состојба. За движењето, т.е реализацијата потребни се визија за промената, тим, лидер, план, неопходни ресурси и способност за совладување на отпорот. Повторното замрзнување всушност е конечно реализирање на промената и усвојување на новата состојба, наградување на учесниците и завршување на процесот. Овој редослед може да се повторува повеќе пати. Важно е големите промени да се поделат на помали. Со тоа полесно се управува со нив и тоа дава чувство на задоволство и потврдување кога фазите ќе завршат. Тоа исто така покажува дека промената успеала! Но не заборавајте - ако процесот се повторува премногу често, дава чувство на трајна нестабилност.

Предупредување: Многу е битно вработените во организацијата да имаат свест и правилна претстава за процесот на одмрзнување - промена - повторно замрзнување. Фазите на овој процес, се случуваат многу побргу, на пример во книга како оваа, одколку во умот на човекот што почнува да се менува. Голем број на луѓе се неподготвени за промени, заради тоа што им се врежало во свеста и главата од најраниот период на детството. Голем дел од однесувањето на возрасните се определува и стекнува во раното животно искуство. Тоа е поимот на втиснување: стекнатото учење во детството го определува подоцнежното социјално однесување. Позната е изреката "Онака како што е наведната гранката, така и дрвото е наведнато". Она што ние го знаеме од нашата најрана младост е свето за нас, и ние за тоа ги учиме нашите деца. Но, можеби нашата судбина лежи некаде во блиската иднина. Во нејзе можеби луѓето ќе станат толку навиканати на промената, што одмрзнувањето

ќе стане лесна задача. Дотогаш, менаџерите и другите раководители треба да продолжат да бидат внимателни во процесите на промена на удобните и пријатни ставови, верувања и однесувања на вработените во организацијата.

Во напред наведениот контекст **Пасини (Pasini)** и **Донато (Donato)** даваат некои предлози за успешно управување со промената кај вас.

1. **Оџкријџе ја обласџа која сакаџе да ја џромениџе.** Важно е да разбереме дека имаме различни ставови во различни области од нашиот живот. Идентификувајте ја областа која сакате да ја промените и проверете како средината во која живеете ќе ви дозволи да направите промена.
2. **Научеџе да сонуваџе.** Менувањето значи сонување на нешто што е ново, непознато, значи да се биде инвентивен. Сонување на нешто подобро, замислување на нешто што навистина го сакате. Дури потоа треба да ги идентификувате стратегиите за да го постигнете тоа.
3. **Не очекувајџе друџиџе да ја зайџчнаџ џроменаџа.** Премногу е лесно да се рече, кога не сте задоволни, дека некој друг направил грешка. Треба да ги најдете внатрешните ресурси за промена, без да бидете песимисти.
4. **Создадеџе динамични врски.** Премногу често мислиме на стабилни врски. Сите се менуваме затоа што понекогаш сакаме да работиме со странци наместо со колеги или пријатели. Меѓутоа, за да правите промени заедно со други луѓе, потребна е, и се создава динамична врска.

Од предлозите со сигурност се заклучува дека за да постигнете успешно управување со промените, треба да направите сестрани подготовки за тоа. Ако сакате да имате успех во спроведувањето на промените треба да сватите две важни работи: Како прво, за секоја промена потребно е време, и второ времето е потребно за луѓето погодени од промените да ги искажат своите реакции и емоции.

Најпрвин се очекуваат негативни реакции на промените од страна на луѓето. Тоа е така затоа што промената е нешто различно и во принцип многу луѓе се против тоа, без разлика што тие всушност значат за нив. Значи на почетокот имаме пасивна реакција на неактивност, дури и знаци на депресија. Потоа кај луѓето се јавува одбивност која граничи со лутина. Следува премин кон една активна реакција, поточно состојба, во која луѓето од притисокот што го чувствуваат покажуваат првична заинтересираност и разговарање - преговарање за состојбите што се случуваат во организацијата. По овие разговори се појавуваат првите знаци на прифаќање на евентуалните и можните промени, всушност тоа се првите позитивни реакции кон промените.

Со сигурност можеме да заклучиме дека реакциите на луѓето кон промените можеме да ги поделиме во три фази: најпрвин е песимизмот изразен преку неверување и пасивност, потоа се надежниот реализам и првите пози-

тивни реакции и на крајот е прифаќањето на промените, поточно согласувањето да се спроведат промени.

Подготовка за промена

“Успешно да се спроведат промените во некои организации, ќе биде потребно комплетно пресудување на мозоци”

Ph.Krozby

ОРГАНИЗАЦИСКА ПОДГОТОВКА ЗА ПРОМЕНА

Мерење

СТАБИЛНОСТ НА СРЕДИНАТА	Ниска	СТИЛ НА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРОМЕНА	
		Проактивен	Реактивен
	Висока	Просечен	Статичен
	Висока		Ниска

УПРАВУВАЊЕ СО ПРИСПОСОБУВАЊЕТО КОН ПРОМЕНИ

(базирано на делата на Харви (Harvey) и Браун (Brown))

Извор: Jones, Neil R. (1995), The Managing Change Pocketbook

Подготовките за спроведување на промените треба да бидат организациски. Истите можат да се спроведат преку најразлични стилови: **проактивни, реактивни, просечни и статични**. Стилите на организациските промени зависат од степенот на приспособувањето кон промените и стабилноста на средината. Така, во зависност од тоа дали имаме висок степен или низок степен на стабилност, на средината зависи и каков стил на организациска промена ќе примениме (просечен или проактивен). Истото важи и за степенот на приспособувањето кон промените (висок или низок), како и за стилот на организациската промена (статичен или реактивен).

Прашања за успешно структурирање на промените

Главни прашања	Прашања кои треба да се постават пред започнување на промените
Дефинирање на целите, намерите, контекстот на промените	Во кој контекст ќе се одвиваат ? Кои промени ќе се направат? Кој ќе ги изведува промените? Кој е очекуваниот резултат? За кого се наменети промените? Кои проблеми ќе се решаваат?
Содржина	Која е темата и содржината на промените? Кој е одбраниот пристап (методологија)? Кои активности треба да се преземат? Што е потребно промените да продолжат да се одвиваат?
Каде и кога	Каде промените ќе бидат имплементирани? Колку долго ќе траат? Како ќе започне/заврши?
Практични работи	Каква логистичка поддршка е потребна? Кои практични работи мора да бидат решени?
Финансиски средства	Која е вкупната цена на чинење? (планирање/имплементација и евалуација) Од каде ќе пристигнат неопходните средства?
Партнери	Кои се партнерите? Која е нивната улога? Кои се аранжманите за соработка?
Средства за акција	Дали промените се подобни за било кава финансиска помош? Дали може да се користат постоечките простории за работа? (услови)?
Комуникации	Внатрешна комуникација: како кружат информациите меѓу членовите на тимот за промени? Надворешна комуникација: дали на промените им треба покривање од медиумите? (Зошто? Како? Кои аспекти?)
Евалуација и следење	Како и кога треба евалуацијата да биде извршена? Кои аспекти? Зошто? Какво следење се планира?

Рамката на "К - прашањата" - или методата Ласвел за структурирање на промени

Кој? Која? Каде? Што? и Зошто? се класичните пет прашања кои помагаат во разјаснувањето на многуте **"зошто" и "како"** при промените. Претходните прашања особено се корисни за време на обуката за обучување за менаџмент на проекти за промени, бидејќи им помагаат на инструкторите при разјаснувањето на нивните мисли и дела. Во исто време, тие помагаат за разликување и разбирање на различните етапи во планирањето на проектите (пр. разлики меѓу анализата на потребите и целите на промените).

Структурирањето на промените, согласно **"К-прашањата"** е инспирирано од **Ласвел методата**. Применувајте прашања за да ги идентификувате елементите на промените и начинот на кој меѓусебно се однесуваат. Вашите одговори ќе ви дадат преглед на промените и ќе ви овозможат да согледате како се поврзани составните делови.

Редоследот на тој процес е:

Кој? - За кого? - Со кого? - идентификација на партнерите за промените ; нивните улоги и односи ; нивните гледишта; силни страни и слабости кои произлегуваат од овие односи.

Што? - главните активности за промените - спонтани, организирани и институционални; социјални, економски, културни, политички и образовни димензии; влијанието на проектот на таквите димензии

Зошто? - потреби и желби кои ќе бидат исполнети со промените; мотивација и интереси на учесниците; главни цели на промените; можности за финансирање на промените; односи меѓу целите на учесниците и институционалните цели.

Каде? - општествениот контекст на промените и ситуацијата на учесниците.

Кога? - на кој период се фокусирани (минато, сегашност, иднина)? - краток, среден или долг временски рок?; позадината на учесниците и нејзиното влијание на промените.

Како? - како ќе бидат спроведени? Процес на организација и партиципација; применети техники и инструменти; влијание на искуството, теориите на учесниците, нивно учество во други проекти на промени итн.

5. Управување со луѓе

Откако од аспект на менаџментот, со организацијата ќе се запознаеме со културниот контекст на истата /културата и културолошката матрица/, потоа ќе се увериме во потребите од промени во организацијата, понатаму ќе ги спознаеме ресурсите со кои располага организацијата, нивните интеракциски односи и комуникации, доаѓаме до прашањето на **управување/ раководење со луѓето во организацијата**. Управувањето-раководењето со луѓето, од една страна е извор на проблеми и конфликти, а од друга страна е неопходен услов за успех во работењето на организацијата.

Што е тоа управување?

Управувањето е извршување на задачи (од поединец или група на луѓе), без тоа да се прави лично или директно. Всушност управувањето е одговорност за задачи и состојби. Најкратко тоа се опишува како **планирање, организирање, влијание/мотивирање и контролирање на ресурси**. Ресурси за управување се: време, пари материјали и луѓе. Времето, парите и материјалите преку управувањето се планираат, организираат и контролираат. Луѓето покрај тоа што се планираат, организираат и контролираат, тие се и единствен ресурс на кој може да се влијае и да се мотивира. Најсложен и комплексен ресурс за управување, од напред наведените се луѓето.

Управувањето/раководењето со луѓето е сложен и комплексен процес. Како такво, раководењето е причина за недоразбирања и судири, но и клуч на успехот. Многу често во овој процес, луѓето се најголемата енигма: и тие што раководат и тие што треба да бидат раководени!

Затоа со право се поставува прашањето: - **Кои се луѓето?**

Веќе стана премногу вообичаено да се говори дека **луѓето се највредниот ресурс за една организација**. Но тоа е сеуште така, а и вистина е. Со луѓето е потребно да се раководи на начин кој што ним ќе им овозможи да бидат исполнителни во нивната работа и да го постигнат сопствениот потенцијал за себе и за нивната организација.

Целта на многу организации е развојот на состојбата на луѓето, и од тие причини можеби е најдобро да започнеме со внатрешноста - без разлика

дали станува збор за трајно вработени лица, хонорарно ангажирани или волонтери. Секоја личност гледана како дел од група или како индивидуа - треба да се управува и да се насочува за да го постигне својот потенцијал, а со тоа се обезбедува нивните напори да и служат на организацијата **ефективно и ефикасно**.

Секоја личност во својата работа внесува **талент, способност, знаења и искуства**. Сето наведено со право може да се искаже со еден збор - **компетентност**. Поимот "**компетентност**" може да се толкува како збир на особини, што еден човек треба да ги поседува за да може да извршува одредени доверени задачи, и во тоа извршување да биде успешен. Раководењето со луѓето е всушност изградба на компетентностите за најкратко можно време и осигурување дека тие ќе продолжат да се развиваат.

Овој дел од книгата е посветен на прашањата околу раководењето со луѓето. Значаен дел е даден на концептот за тимската работа и лидерството затоа што тие претставуваат основа врз која другите материјали се базирани. Со одговор на прашањето "**Кои се луѓето/во организацијата/?**", наредните поглавија се обидуваат да одговорат на прашањето "**Како да се управува/раководи со луѓето?**"

Тимови и лидери

Тимска работа и лидерство

Добраа тимска работа е стимулативна како и црното кафе и иста толку силна колку несоницата поспе поадаптација на изрека од Ен Линдберг/

Повеќето, ако не и сите, организации се составени од луѓе кои работат во тимови. Взаемното дејство создадено од луѓето кои што работат за достигнување на заедничка цел овозможува да биде многу повеќе постигнато отколку кога работата би ја работеле индивидуалци кои што не ја делат истата визија. Значи за успех во една организација потребни се луѓе организирани во тимови.

Што е тим?

Група создадена за специфична заедничка цел на организацијата.

Подготвеност да се стават цели на групата пред личните, а во интерес на организацијата.

Смислата на формирање тим е подобрување на ефикасноста во работењето на организацијата и постигање на подобри резултати.

Што е тоа што го прави тимот ефикасен? - Дали се тоа: Комуникација и повраќани способности. Способности за одржливост во група? Поддршка и

лидерство? Баланс и релевантни компетенции? Средина на доверба, отвореност и поделба? Појтно и доброволно учество? Посветеност кон целие на тимот во интерес на организацијата?

Јасно е дека ефикасна тимска работа не се случува сама од себе. Добрата тимска работа е напорна, но и возбудлива. Затоа, развојот на добрата тимска работа треба да се охрабрува. Заедничката работа на повеќе и различни луѓе со различни идеи, личности, искуства, култура, способности, звучи примамливо, но најчесто значи напорна работа. Почетокот на таа напорна работа е обидот за соработка.

Соработка! - магичен збор со четири пола

Обединувањето е почеток, остварувањето заедно е напредок, соработката е успех.
Арапска поговорка

Клучен елемент во тимската работа е ефикасната соработка помеѓу луѓето што го сочинуваат тимот во рамките на тој тим. За соработката лесно е да се зборува, но многу потешко е да се оствари истата. Најголем број на проблемите во врска со соработката се однесуваат на рационалните аспекти (проблемите на заедништвото) и на аспектите на задачите (работните проблеми).

Франк Омкс (Frank Oomkes) дава практичен модел за разрешување на проблемите во еден тим (заедништво и работа). Тој вели дека кога е во прашање работата и заедништвото на еден тим, многу е битна рамнотежата на четирите пола: **индивидуа, тим, намери и структура**. За успешно разрешување на напред наведените проблеми за заедништво и работа во тимот треба да се постигне рамнотежа и хармонија на овие четири пола.

Проблеми на заедништвото	Работни проблеми
<p>Проблеми на индивидуално ниво</p> <p>Овие проблеми се однесуваат на три основни социјални потреби: да се чувствуваме како дел од тимот, да имаме влијание во тимската работа и чувство на блискост. Нивната важност за индивидуите во тимот зависи од времетраењето и интензитетот на тимската работа. Тие потреби влијаат на тимот.</p> <p><i>Свеста дека членовите на тимот имаат такви потреби и отвореноста да</i></p>	<p>Намери</p> <p>Проблемите и конфликтите се јавуваат кога намерите на тимот не се јасни или добро дефинирани. Јасните намери овозможуваат да се мери и евалуира прогресот на тимската работа.</p> <p><i>Ако намериите повеќе не се јасни или одредени, прекинете ја работата и подискусирајте повторно за намериите. Соработката се зајакнува ако членовите на тимот работат заедно за</i></p>

се дискутира за ише прашања може да ја намали најнајосија меѓу индивидуите и тимот.

Проблеми на ниво на тимот

Фактот дека тимот не е во состојба да создаде меѓусебна кохезија, може да резултира со преголема хетерогеност, недостаток на контакт меѓу членовите на тимот, спротивставени идеи за намерите, лидерство кое е премногу ориентирано на секоја задача посебно и т.н.

Отворена и чесна дискусија може да помогне во решавањето на овие проблеми на ниво на тимот.

реализирање на одредене намера.

Сструктура

За да се реализираат намерите, на тимот му е неопходна одредена структура на задачите. Тоа се однесува на правилата, методите, стратегиите, поделбата на задачите, моќта и др. За ефикасна работа на тимот, оваа структура треба да биде прифатена од страна на сите членови на тимот.

Да најоменеме уште еднаш, за тоа е неопходна дискусија и отворена комуникација.

Повеќе од јасно е дека за успешен и ефикасен тим мора да постои рамнотежа помеѓу индивидуите и тимот, како и намерите и структурата. Во тим со различни луѓе, кои имаат различни потреби, очекувања, способности, вештини, а понекогаш се со различно искуство и култура, тоа не е лесно. Потребно е да се биде свесен за таквите разлики и за нив да се дискутира. Секако во тоа се губи време, но долгорочно гледано има резултати бидејќи тимот станува поефикасен.

Модел за ефикасна тимска работа

Тим, тим, давам царство за ефикасен тим!

"Проектот мора да најредува, има рокови кои мора да се иочитуваат и работата која мора да се заврши. Луѓето кои раководаат со проектот мора да иосигураат ефикасен тим . . ." (Lawrie, 1996)

За ефективно тимско работење најдобар модел дава напред цитираниот Лари (Lawrie), а тоа е таканаречениот модел на триаголникот "ЗП" (product/продукт, procedure/процедура, people/луѓе). Триаголникот ППЛ ("ЗП") го симболизира фактот дека за тимот да постане ефикасен мора да постои рамнотежа меѓу продуктот, процедурата и луѓето во тимот.

Овој модел е претставен преку триаголник во чија основа се поставени процедурите и луѓето, а на врвот каде што се соединуваат краците е продуктот (резултатот).



Триаголник ППЛ - ефективно тимско работење

Значи во основата, од едната страна се процедурите изразени преку структуралната страна на принципите, методите и стратегиите на соработката, а од другата страна се луѓето и нивните релации изразени преку соработката во која се внесени нивните чувства. На врвот каде што е претставен продуктот (резултатот), всушност се задачите преку кои се доаѓа до целите. Тоа значи дека во ефикасен тим мора да има рамнотежа меѓу овие три пола:

- Премногу посветување на внимание на процедурата, премногу строги правила ќе ја убијат креативноста и спонтаноста на луѓето. Луѓето ќе се чувствуваат помалку добри, а сето тоа ќе влијае на продуктот (резултатот).

- Премногу внимание на страна на луѓето, премногу зборување за тоа како се чувствуваме, што ни се допаѓа или не кај другите, ќе го помести фокусот од резултатот, тимот на проектот не е терапевтска група за проблеми во развојот.

- Премногу фокусирање на продуктот (резултатот) ќе му попречи на тимот во изнаоѓањето на добри работни процедури и ќе има влијание на страната на луѓето (ќе има помалку време да се сослушаат идеите на останатите, да се евалуира процесот на работата).

Голем број на тимови силно се фокусирани на продуктот (резултатот). Не посветуваат време за меѓусебно запознавање, размислување за процедурата на заедничката работа, за евалуирање на чувствата на луѓето во тимот, првенствено, заради недостаток на време. "Имаме само два дена за овој подготвителен состанок . . ."

На прв поглед, изгледа поефикасно целото внимание да се насочи на задачите, на продуктот; ако не трошите време за слушање на различни идеи, имате повеќе време за извршување на задачите. Но, долгорочно гледано, меѓусебното слушање, посветувањето време еден на друг, ќе биде многу поефикасно. На пример, реалната причина за проблемот може да постане јас-

на, или меѓусебното слушање може да помогне во мотивирањето на одредена личност (**слушање → посветување на внимание → признавање на личноста, ти си битен за овој тим → мотивација да се работи подобро**).

Динамична рамнотежа меѓу **продуктот - процедурата - луѓето** помага тимот да функционира мошне подобро, во подолг период.

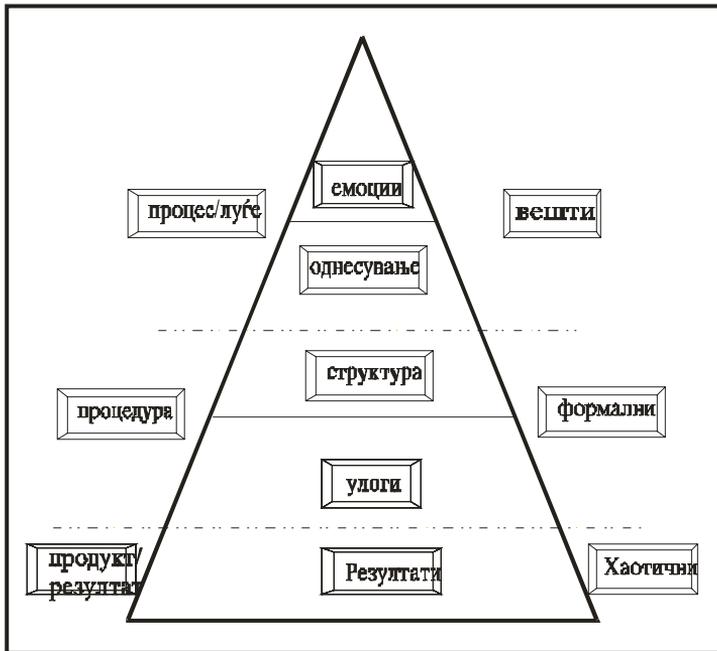
ППЛ (“ЗП”) - метода за примена во вашиот тим. Овој модел може да ви помогне да работите заедно поефикасно, но може да биде употребен и како метода за евалуација на вашата тимска работа. Побарајте од членовите на тимот да ги вреднуваат трите елементи на моделот со оценки од 1 до 5. Потоа дискутирајте за различните резултати и прашајте ги луѓето зошто дале таква оценка.

Што може да се промени за да се добие повисока оценка?

Модел за развој на тимот

Како сите групи, тимовите се развиваат со текот на заедничката работа. Потребно е време и напор да се постане ефикасен тим. Ориентацијата, свеста на членовите на тимот и состојбата во тимот се во постојан процес. За да постанат ефикасни, групите треба да созреат преку овој процес. За тимот е битно да знае дека треба да помине преку овој процес, да биде свесен за тоа, а вие да знаете каде е вашето место во овој процес.

Токму овој процес на созревање на тимот поточно трансформирање на групата на тим најдобро е претставен преку моделот **“пирамида”**.



Од едната страна на пирамидата (левата) се претставени *луѓето, процесите, процедурите и продуктите*. Од другата страна на пирамидата (десна) е претставена *соработката во тимот, ѝ е однесена како хаотична, формална и вешти*. Самата пирамида е поделена на три нивоа: Во основата се *резултатите и улогите на членовите на тимот*, во средината се *структурата и однесувањето*, а на врвот на пирамидата се *емоциите на членовите на тимот*.

Со овој модел е претставен процесот преку кој мора да помине секој тим. Така: во почетокот, повеќето тимови, речиси исклучително, се фокусирани на работата, резултатот или целта. Секој сака да го даде својот допринос со идеи и набргу соработката станува хаотична (тоа е првото ниво, основата на пирамидата). Членовите на тимот се спремни овој хаос да продолжи извесно време, но набргу ќе се почувствува потреба за внесување на ред. Тимот ќе треба да внесе повеќе структура во процесот на соработка, да се разјаснат носителите на задолженијата: "Кој ќе се обиде да ги координира состаноците? Кој ќе биде менаџер на времето? Ориентацијата на тимот ќе биде насочена повеќе кон процедурата за да се внесе структура во хаосот: Како ќе се канализираат сите идеи, податоци, итн? Соработката постанува многу поформална, луѓето земаат збор само кога ќе добијат дозвола од координаторот, одлуките во врска со процедурата стриктно се почитуваат, итн (тоа е второто ниво, средината на пирамидата). Откога членовите на тимот ќе почувствуваат дека се во состојба да работат флексибилно во рамки на таквата процедура, тимот може да продолжи кон следната фаза: да се

добијат повратни информации за меѓусебното однесување и да се разговара за емоциите и чувствата. Координаторот може да се повлече. Луѓето не слушаат повеќе заради тоа што мораат, туку заради тоа што меѓусебно си веруваат и ги почитуваат меѓусебните идеи, способности, добри и лоши страни. Сега, тимот многу повеќе е насочен кон луѓето во тимот (ова е третото ниво, врвот на пирамидата).

Фактот што повратните информации за однесувањето и зборувањето за емоциите се наоѓа на врвот од пирамидата не значи дека тоа треба да биде цел за секој тим. Многу тимови, сепак, не успеваат да дојдат до таа фаза. Уште еднаш, тоа не значи дека другите елементи на пирамидата не се важни, туку дека тимовите кои можат меѓусебно да дадат повратни информации и се во состојба да дискутираат за емоциите и чувствата, долгорочно се поефикасни.

Што им е потребно на тимовите за да бидат успешни? - Успешните тимови имаат: *Заедничка цел која секој ја разбира и со која секој се согласува; Доверба, ошвореност и искрена комуникација; Чувство на припадност; Различно вреднување како средство; Креативност и охрабрување за превземање на ризик; Способност за донесување консензус и разрешување на конфликтите; Членови кои се зависни едни од други; Донесување на заедничка одлука; Решавање на проблемот со конструирано подобрување и Заедничко водство (лидерство).*

Кога се зборува за тим и тимска работа во една организација, многу битно, ако не и најбитно е да постои добра распределба на задачите /улогите/ помеѓу членовите во тимот. Најдобар систем за индивидуалните улоги во тимот, во однос на извршување на работите, има поставено **Мередиџ Белбин (Meredith Belbin)**. Тој разработи систем, како ние како индивидуални членови, а посебно како лидери треба најдобро да ја разбереме улогата што највеќе ни прилега. Белбин ги категоризира "*корисните луѓе во тимовите*" во 8 типови како што е опишано во табелата подолу.

Во тој систем постојат предности и недостатоци за секоја од улогите во тимот. Суштествено прашање е да го разбереме и цениме тоа за да можеме да ги пронајдеме грешките во нашите тимови.

Улогите што ги имаат луѓето во тимовите се честопати менливи и динамични и неретко се менуваат со развојот на тимот и промена на ситуациите. Во извесна смисла од интерес е да се гледа на лидерството како на улога која може да се земе од индивидуа и истовремено е вистинита и за раководството. Подоцна тоа може да се подели на повеќе функции кои што може да се споделат помеѓу голем број на различни луѓе во различни времиња.

Термините *лидерство* и *менаџмент* честопати се користат за исто значење, меѓутоа во реалноста тоа се две различни улоги. Од лидерите често се очекува да бидат добри менаџери, а од менаџерите се бара да обезбедат лидерство за оние кои тие ги раководат.

Еден начин да се изрази разликата е преку следната изрека: **"Менаџерите ги прават работите правилно, додека лидерите ги прават вистинските работи"**. Но, алтернативно понекогаш се вели дека лидерите се одговорни за ефективноста, а менаџерите се одговорни за ефикасноста. Значајни се прашањата околу раководењето и фокусот врз лидерите и методот и прашањата за еден менаџер. На пример, лидерот може да биде личност што превзема иницијатива за развој на стратемиски план и го презентира новиот концепт и ја поттикнува дискусијата и критиките околу работата и политиката на организацијата. Менаџерот треба да се осигура дека одобрената политика е верна, дека индикаторите и мерките за изведба се соодветни и се употребливи. Тој треба да води грижа за примената, додека лидерот можеби треба да е загрижен за дизајнот.

Луѓе кои се корисни како членови на тимот

Тип	Типични карактеристики	Позитивни квалитети	Дозвоени недостатоци
Организациски работник	Конзервативен и предвидлив	Организациски способности, практичен, вреден самодисциплиниран	Нефлексибилен, не прифаќа недокажани идеи
Претседавач	Сталожен, со високо ниво на самоконтрола и самодоверба	Капацитет да се справи со сите потенцијални предрасуди и проблеми. Силно чувство за објективност.	Вообичаен интелект и креативна способност
Обликувач	Премногу чувствителен, пријателски и динамичен	Спремен да ја предизвика инертноста, самодопадлив, неефективен, самозалажување	Склон кон нетрпеливост, иритација и провокација
Растение	Независен, сериозен во размислувањата и неортодоксен	Генијален, со имагинација, интелект и знаење	Се наоѓа во облаци, со тенденција да ги занемари практичните детали или протоколот

Истражувач на ресурси	Екстровеертен ентузијаст, љубопитен и комуникативен	Капацитет за комуникација со луѓе и истражување на се што е ново. Способност да одговори на предизвик	Можност да изгуби интерес кога првичната фасцинација ќе помине
Монитор вреднувач	Трезвен, неемотивен и внимателен	Пресудува, дискреција и хард-хеаднесс	Недостаток на инспирација или способност да ги мотивира другите
Тимски работник	Социјално ориентиран, неекстреман и чувствителен	Способност да одговори во многу ситуации и да го промовира тимскиот дух	Неодлучен во моменти на криза
Финализатор	Методичен, дисциплиниран, загрижен и совесен	Капацитет за набљудување, перфекционизам	Тенденција да се грижи без потреба

Извор: Белбин Р.М (Belbin R.M) (1981) Менаџмент тимови.

Јасно е дека двата елемента - лидерството и менаџментот - не може едноставно да се раздвојат. Во реалноста некои луѓе во позиција на одговорност имаат појаки лидерски компетенции отколку менаџерски компетенции и обратно. Уште една добра причина за тимски пристап на водење на организациите.

Организациите се здружуваат за да постигнат одредена цел или задача. Лидерството е всушност **дефинирање на причината и обединување на луѓето и нивната посветеност кон работата. Џон Адер (John Adair)** сугерира дека достигнувањата на **задачата** зависат од вниманието што лидерите ќе го дадат врз потребите на **индивидуите** и на **групата (тимот)** како целина.

Кога водиме - раководиме - групи на луѓе, потребно е да се земат во предвид количествата на време и напор кои што се внесуваат во тој процес кој има три области:

- 1. Потребни на задачата/дефинирање/;**
- 2. Индивидуални потреби/функции/; и**
- 3. Тимски потреби за одржување/функции на тимот/.**

Дефинирањето на задачата претпоставува: *правеење на план: лоцирање на луѓе и ресурси; контрола на квалитетот и работата; проверка на изведбата според планот и прилагодување на планот.*

Индивидуалните потреби бараат: *осврнување на личниите проблеми; давање на сѐаашус: признавање и користиене на личниите способности и едукација на индивидуаа.*

За тимските потреби за одржување неопходно е: *посиавување на стандарди; одржување на дисциплина; изградба на тимски дух; мошвирање; осмислување на целиа; назначување на подлидери; овозможување на комуникации во рамки на групиаа и едукација на групиаа.*

Со други зборови кажано, ако напреднаведените три области на фактори ги посматраме низ призмата на потребни функции за постигнување на резултати, ги имаме следните ситуации: *а./ ако работиме најорно врз одржување на иденитиешоот и моралоот на групиаа но не сме успеале да ги задоволиме индивидуалниите потреби на членовиите шогаи достийгнувањата на задачата ке бидат нецелосни. б./ Слично, ако го насочиме целоото наше внимание на потребиите (или барањата) на еден или два члена од групиаа на сметка на групнаа кохезија и заедничкоото разбирање, ке се случи истошо. в./Понашаму ако посиојано се фокусираме на достийгање на резултатиите, без намера да ја изградуваме групиаа на луѓе како тим, или да ги развиваме потребиите на секоја индивидуа, шогаи можеме да очекуваме достийгнувањата да бидат тешко одржливи и посиенцијално надвор од целиа.*

Овој модел на **Џон Адер** /лидерски модел на акционо дејствување/ всушност е неговиот **Модел на ефективен лидер**. Според него ефективниот лидер:

- 1. Свесен е за потребите на задачата, потребите за одржување на тимот и индивидуалните потреби на неговите членови;**
- 2. Поседува вештини и образование да ги исполни овие потреби во согласност на приоритетите кои ги налага ситуацијата.**

Бидејќи тимовите се променливи и динамични, лидерството треба да биде и флексибилно и динамично. Таканаречената безмилосност на светски познатите лидери низ историјата може да се толкува како едноумна посветеност кон целта, посветеност која што другите следбеници ја следат и која што ги надминува сите други можности. Но во организациите на почетокот на новиот милениум, демократијата, еднаквоста во донесувањето на одлуки и тимскиот пристап се од суштествено значење за достигнувањата на целите.

Додека феноменот лидерство, од една страна, за личноста може да постигне многу: посветеност, вклученост, постојаност, овластувања и одговорност, од друга страна, дава можност за одговори на поширок ранг на потреби со поширок опсег на решенија.

Успешно да се одговори на потребите на организацијата е многу важна работа. Потребите се честопати различни и променливи и затоа **лидер-**

ството во организациите треба да биде одговорно и проактивно. Поимот “**стил**” на лидерството може да ни помогне да го подобриме разбирањето.

Ако лидерството е динамично и флексибилно тогаш лидерите треба да бидат во можност да ги читаат ситуациите-задачите, тимовите и индивидуите - и да донесуваат одлуки за тоа како тие треба да одговорат (реагираат) на тоа. Одлуката на лидерот исто така ќе создаде ситуации -нови задачи, поблиски тимови, подобар развој на индивидуите (или нивните спротивности). Донесувањето на одлуките е одраз на стилот. Голем број на писатели го соединија нивниот опис за стилот во лидерството и тоа со нивно разбирање (објаснување) за тоа како тимовите се развиваат. Нивните модели може да помогнат во проценката на соодветноста на одреден стил во одреден степен на развој на тимот.

Постои модел според кој може да се видат различни степени на развој на тимот. Во реалноста, степените никогаш не се толку јасно изразени и тимот може да се движи делумно или низ целиот пат од курсот на својот развој и на своите достигнувања од "**изведбата**".

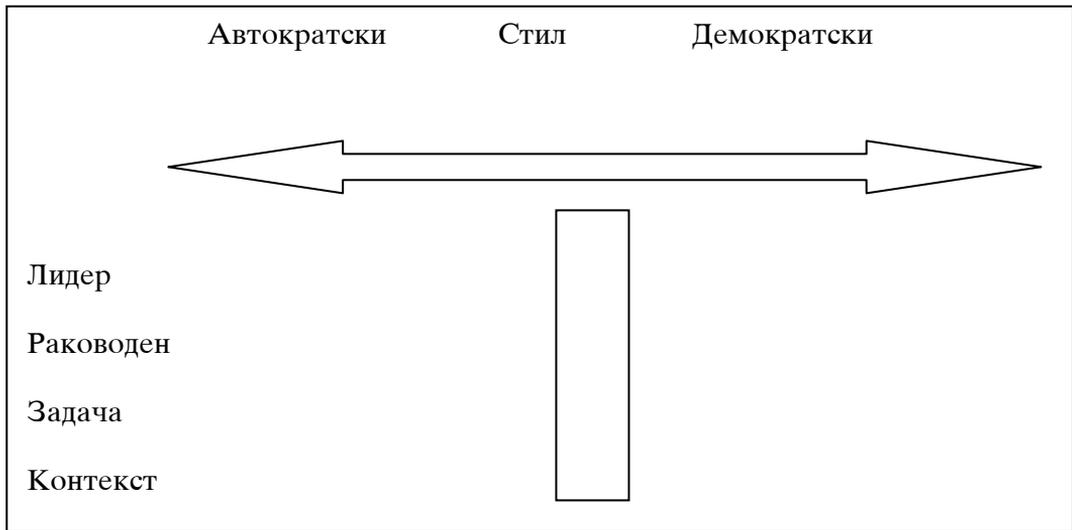
Исто така, преку соодветен модел може да се покаже дека авторитетот или моќта на донесување на одлуки се менува значително со развивањето на компетенциите на групата - и индивидуалните и колективните - кои се потребни за спроведување на задачата. Групата која што е совршено способна и искусна во спроведувањето на задачата нема добро да одговори (реагира) на укажувањата на авторитативниот стил на лидерство.

Обратно, на тимот кој што само еднаш се состанал -иако е составен од високо компетентни лица, потребно е порано да му се даде информација за да тимот може да се развива преку поделбата на авторитетот за донесување на одлуки.

Како и секоја друга улога или функција во тимот лидерството од било каков стил - бара развој на компетенциите, најмалку во изборот на кој **стил** ќе се употреби и кога. На терминот делегирање потребно е да се даде внимание затоа што е користи и како стил на лидерство со свои сопствени права и како една од способностите применливи за многу стилови. Раководењето кога се користи за опис на стилот на лидерството, подразбира дека **авторитетот** за донесување на одлуки е доделен на членовите на тимот. Тоа бара одредено ниво на доверба помеѓу лидерот и членовите на тимот, и потполно разбирање на задачата и компетенциите на тимот.

Како основен, **раководниот стил** бара доверба и разбирање и понатаму бара можност за одлучување кои задачи или одговорности треба или не треба да бидат делегирани.

"Најсоодветната" опција на стил на лидерство:лидер со раководен стил, посветен на задачата во контекст на организацијата



Преку анализа на понудената најсоодветна опција за стил на лидерство ќе дојдеме до заклучок дека **тимовите** ги земаме предвид како динамично - развојни групи, а **лидерите** како динамични, флексибилни луѓе како дел од тимовите. Исто така ја согледаваме потребата за насочување на вниманието кон дадената **задача**, потребите на индивидуите и потребите на групата како тим.

Понатаму го истакнуваме **контекстот** на нашата организација: **внатрешно** во услови на организациска култура и **надворешно** во услови на **Социјален, Технички, Економски, Полиитички и Еколошки контексти (СТЕПЕ)** во кои што ние работиме.

Лидерството е од суштинско значење за сето ова, и најефективното лидерство ќе биде основа за "**најдобро одговара**" на барањата на следните четири елементи: **Стилои што лидерот го преферира, стилог што тимот го преферира, стилот што е најсоодветен за задачата и стилот што е најсоодветен за контекстот.** Како што ќе се движиме низ следниот дел ќе ги земеме во предвид прашањата и компетенциите кои ја помагаат работата на тимот.

Мотивирање на луѓето

Мотивацијата има особено важна улога за човекот. Таа е битна како за учењето, така и за работењето на една личност. Всушност мотивацијата е причина за активност на човекот, еден вид поттикнувачка сила за неговото однесување. Кога зборуваме за потребата од перманентно учење на човекот во неговата работа многу битно е да се утврди кои мотиви влијаат човекот да

усвојува нови знаења, да се образува и едукативно надградува. На преден план се ставаат желбата за знаење и љубопитноста. Така луѓето имаат желба да ја запознаат средината што ги опкружува, да истражуваат и да научат нешто ново. Истовремено човекот има потреба, т.е. љубопитен е да спознае нешто непознато, да расчисти некоја нејаснотија и да реши некој конкретен проблем. За различни конкретни ситуации влијаат различни мотиви. Исто така во исти т.е. соодветни ситуации за различни луѓе мотивите не се исти. Мотивацијата е битен фактор кој во голема мера одлучува за успехот или неуспехот на когнитивното учење и професионалната надградба. Поголемата мотивација вообичаено донесува успех. Неуспехот најчесто е резултат на слабата мотивација. Низ оваа призма гледано се поставува прашањето дали ние самите можеме да влијаеме на подобрување на мотивираноста. Иако мотивите не се контролираат така лесно, сепак во одредена мера тоа е можно преку самомотивацијата. Тоа е кога самите внатрешно се поттикнуваме и поддржуваме нешто да направиме за да постигнеме успех (“Ова мора да го направиме, и не само што ќе го направиме, мора да постигнеме и успех”). Спротивно на ова понекогаш надворешните околности и фактори можат депресивно да влијаат врз нашата мотивација. Тоа се непремостливите тешкотии и лошите услови кои најчесто не парализираат во размислувањето и блокираат во активностите. Во овој случај помош бараме во **конценџирацијата**. Тоа е нашата способност вниманието намерно и свесно да го насочиме на една содржина или активност, на една мисла и да се изолираме од страничните влијанија. Во денешно време на динамични настани и промени, проблемите на луѓето со концентрацијата се доста присутни. **Деконценџирацијата** најчесто ја предизвикуваат лошата поделба на работниот ден, замор, стрес, недостаток на енергија, преголема оптовареност, присутни грижи и друго. Пречките во концентрацијата се како **надворешни** така и **внатрешни**. Вообичаено со надворешните пречки полесно се справуваме бидејќи тие можат да се редуцираат и сведат на минимум. Со тоа добиваме добри услови за учење или работа, и концентрацијата ни е на повисоко ниво. Но кога пречките се внатрешни, нивното влијание врз нашата концентрација е поопструктивно и негативно влијае на нашиот мисловен процес. Ако имаме грижи наречени проблеми и тешкотии, тогаш нашата ориентација кон учењето или работењето е мала. Велиме не обземале неубави и црни мисли, па наместо да работиме или учиме ние празно размислуваме. Успешен лек против оваквите состојби е хипер концентрацијата. Тоа е состојба на авто - сугестивно засилување на нашата концентрација и наше исклучиво концентрирање на една единствена работа која во тој момент ни е најбитна. Механизам кој ни помага во хипер концентрацијата е “исклучувањето” од моменталните услови кои не опкружуваат, а кои во моментот не се најдобри, како и “поттиснувањето” на моменталните лоши мисли, кои не возбудаат и колебаат, и наше концентрирање само на целта која треба и мора да ја постигнеме. Концентрацијата и хипер концен-

трацијата се вежбаат и се учат. Потребна е волја и упорност. Доколку ги имаме успехот нема да изостане.

Кога зборувавме за индивидуалните ресурси на луѓето во организацијата, треба да го земеме предвид нашето сопствено мотивирање, како и мотивирањето на останатите луѓе во организацијата. Во делот што следи ќе разгледаме како да ги мотивираме другите луѓе од организацијата.

За претставување на предметот мотивација потребно е да се постават следните прашања: При работењето во вашата организација, што е тоа што ви пружа задоволство, а што е тоа што ви создава незадоволство? Сетете се на други работи кои што би можеле да ги работите во други организации- кои се тие, и што би се променило на вашата листа на активисти? - Сега, доколку селектираме само една работа на пример парите, тогаш ќе можеме да видиме како таа ставка може да биде мотиватор и /или / демотиватор.

Херзберг (Herzberg) ја презентираше идејата дека некои работи не задоволуваат, но нивното отсуство не значи дека неопходно ќе произведе (појави) незадоволство. Обратно, некои работи ни предизвикуваат незадоволство, но нивното отсуство неопходно не значи сатисфакција, што е подобро отколку незадоволството.

Мотивирачки фактори = задоволувачи = работни содржини = повисоки потреби според Маслов (Maslow)

Хигиенски фактори = незадоволувачи = работни услови = пониски потреби според Маслов (Maslow)

Маслов (Maslow) ја презентираше неговата хиерархија на потреби во долунаведениот дијаграм, сугерирајќи дека еднаш кога едно ниво на потреби е задоволено, тогаш личноста преминува кон следното ниво на потреби.

Без да се задоволат потребите од пониските редови (1, 2 и 3) повисоките нема да бидат релевантни.

Како што ги земаме предвид луѓето што ги раководиме, изгледа дека напорот што прво треба да се направи е пресретнување на понискиот ред на потреби - оние кои не прават незадоволни - Херзберговите хигиенски фактори. Честопати нашите организации имаат став дека тие пониски редови на потреби се задоволени и дека улогата на менаџерот е и да се фокусира на повозвишените потреби како што е достигнувањето, признанието, самопотврдувањето, личниот развој и самореализацијата. Во тој контекст треба да си го поставиме прашањето: *Како јас како менаџер да утврдам дека тие што работат за мене ги имаат задоволено повисоките потреби? Како да утврдам дека тие се одржливи (посвојани)?*

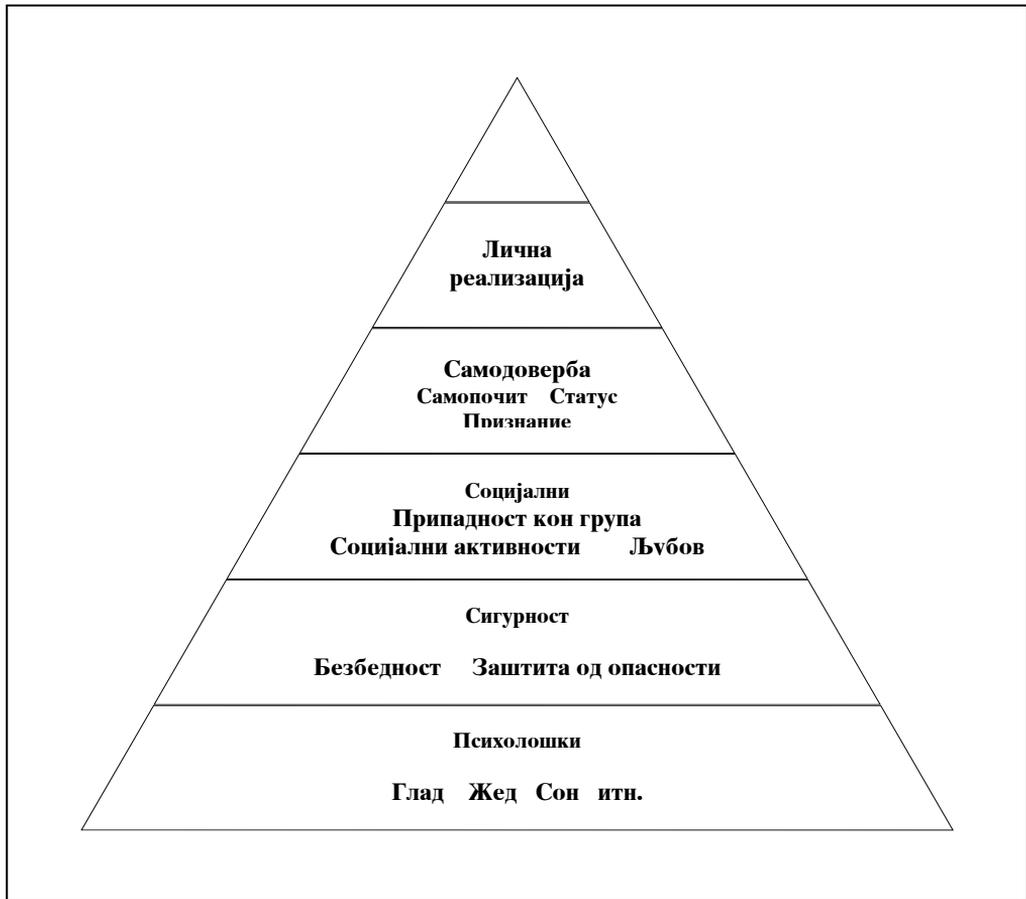
Мотивирачките фактори (повисок ред, растечки потреби) го контролираат квалитетот на работниот век и квалитетот на искуството на работа.

Некои се наследени во работата на пр. достигнувањата на целите, а други доаѓаат со примена на добар менаџмент на пример: почит од и за други луѓе, можности за развој и предизвик во работата.

Алдерфер Хенди (Alderfer Handy, 1990) ја групираше Maslow-ата хиерархија во три дела - **Егзистенцијални потреби, Потребности за поврзување и Распечки потреби**. Тој изјави дека тие потреби се **Хронични** - секогаш се таму, или **Епизодни** - понекогаш се таму. Поделбата на Хенди има директна врска со Акцискиот Центриран Лидерски модел на **Џон Адер (John Adair)**, според кој егзистенцијалните потреби може да бидат паралелни со: **Потребности на задачите, Потребности за поврзување со Тимските потреби и Распечките потреби со Индивидуалните потреби.**

Во овој контекст пробајте: Да го разгледате вашето искуство во раководењето на луѓето и искуството кога вас ве раководат. Каков одговор давате за двете теории? Каков аргумент може да согледате за да дадете поддршка за секоја теорија?

Индивидуални потреби



Овластување

Овластувањето е клучот на менаџерската работа. Остварувањето на своето овластување менаџерот може да го прави на автократски начин со наредби, како и на демократски начин со добар однос кон соработниците на кои им делегира дел од своето овластување. Менаџерот своето овластување во организацијата го остварува преку влијание и моќ. Влијанието е интерперсонална трансакција со психолошки ефекти на поведението на луѓето во организацијата. Моќта пак е, поседување на потенцијал за вршење на влијание. Најдобар спектар на средства за влијание на поведението врз луѓето во една организација дале **Каст (Fremont Kast)** и **Розенвек (James Rozenweig)**, во нивната книга Организација и менаџмент. Тие смислиле еден корисен континуум со кој покажуваат како еден кон друг се однесуваат различните стилови на влијание во организацијата.

Спектар на влијанието			
<i>Имитација:</i>	<i>Суѓесија:</i>	<i>Убедување:</i>	<i>Принуда:</i>

Стремење да се биде еднаков или одличен; имитирање со напор за изедначување или надминување: приближување или достигнување еднаквост	Ставање или донесување (идеја, предлог, план итн.) пред некое лице за разгледување и можна акција	Наговарање на некое лице со совет, настојување, резонирање или со побудување да стори нешто, а не со сила.	Насилство: принуда; наложување физичка пресија или компресија
---	--	---	--

Табела за спектар на средства за влијание

Спектарот на влијанијата според табелата на Каст и Розенбег, претставува еден корисен континуум кој започнува со имитација, продолжува преку сугестија и убедување, а завршува со принуда. Централниот дел од спектарот, сугестијата и убедувањето се најсоодветните и најрационалните средства да се оствари влијание во организацијата. За начинот на остварувањето на овластувањето најпознати се теоријата на формалните овластувања, теоријата за авторитарното овластување и теоријата на компетентните овластувања.

Овластувањата, т.е. власта на менаџерите во организацијата се остварува преку три организациони обрасци: линиски, персонални и функционални.

Предности	Недостатоци
<i>Линиска</i> власӣ	
<p>Ја одржува едноставноста. Ја прави јасна поделбата на власта. Ја поттикнува брзата акција.</p>	<p>Ги занемарува специјалистите во планирањето. Ги превидува клучните луѓе Зависи од држењето на мал број луѓе.</p>
<i>Персонална</i> власӣ	
<p>Им овозможува на специјалистите да даваат експертски совети. Го ослободува линискиот директор од детална анализа. Им дава на младите специјалисти средство за обука</p>	<p>Предизвикува конфузија во организацијата доколку функциите не се јасни Ја намалува моќта на експертите да ги активираат препораките Тендира кон централизација на организацијата</p>
<i>Функционална</i> власӣ	

Ги ослободува линиските - директори од рутината на - специјализирани одлуки. Дава рамка за примена - на експертско знаење. Го олеснува притисокот за голем - број добро рутинирани директори.	Ги прави односите посложени. Ги прави границите на власта на - секој специјалист тежок - координациски проблем. Тендира кон централизација на организацијата.
---	--

Табела за споредба на обрасците за овластување во организацијата

Од споредбениот приказ на видовите на овластувања во организацијата може да се види дека: линиските односи се препознаваат со дирекното движење на наредбите од врвот надолу преку синцирот на наредбата. Персоналните односи се востановуваат за да помогнат или да советуваат некои линиски позиции во организацијата. Функционалните односи на овластување покажуваат дека менаџерот може да има овластувања и на други одделенија или сектори (бочно), во организацијата.

Во графиконот со споредбен приказ може да се заклучи дека најважни причини за недоразбирањата помеѓу луѓето со линиска и персонална власт се разликите што постојат. Тоа се разликите во однос на одговорноста и разликите во однос на значењето на функцијата. Во разбирањето на најдобриот однос на линиските и персоналните позиции помага правилото за функционалниот развој на организацијата. Како расте организацијата, така персоналната позиција расте побргу од линиската позиција. Тоа значи дека персоналните овластувања, една организација можат да ја направат успешна. За да се постигне таа успешност потребен е внимателен надзор над истите.

Танденбаум и Шмит (Tanndenbaum i Schmidt), даваат модел според кој можеме да видиме дека лидерите (и/или менаџерите) можат да одржат или пренесат моќ на другите преку сопствениот стил на раководење. Овластувањето неопходно не имплицира дека моќта се предава од претпоставен кон потчинет (соработник). Некои мислителите би расправале дека секој веќе ја има моќта и дека се што "**овластувањето**" прави, е овозможување на нејзината реализација.

Посебно во работата со луѓето треба да се земе во превид каде сме со делегирањето и каде ние сме "непотврдени" но при тоа да го овозможуваме нивното знаење или можностите нивната креативност да се истакне (да дојде до израз). Повторно се навраќаме на идејата дека целта на многу наши организации е да им овозможи на луѓето да го постигнат нивниот целосен потенцијал. Овластувањето во менаџментот на тие што работат со нас е првенствено во реализацијата на целосен потенцијал на човечките ресурси на организацијата.

Конечно, повторно треба да го разгледаме динамичкиот фактор. Луѓето и организациите се менуваат, како и средините и контекстите. Ова има ефект врз мотивацијата: *Преку искуството од минатото* (образование, искуство во и надвор од работата); *преку нивните сегашни ситуации* (сопствената перспектива на индивидуите и погледот на перспективата на колегите), и *преку нашето перцепирање на иднината* (напредокот во и надвор од организацијата, лични претензии, платени или неплатени). Лице кое има стабилно семејно опкружување, добро образование и поддршка од колегите и лидерите ќе има различно ниво на мотивација, отколку лице чие што предходно искуство е со неуспех или одбивање.

И двете лица можат да бидат високо добро мотивирани, но комбинацијата и потеклото на мотивациската хигиена и фактори можат да бидат многу различни. *Maslow - уште* највисоки потреби се фокусирани на личниот развој и реализацијата на потенцијалот.

Пристапот на овластувањето, изградено врз свесноста и посветеноста да се пресретнат прогресивните потреби на оние со кои што ние работиме, е патот кон мотивацијата во сите делови на нашата организација.

Одговорност

Во светот каде што законските прописи се повеќе се користат за да се разјаснат и дефинираат одговорностите, менаџерите треба да ги разгледаат нивните одговорности на неколку нивоа.

На **лично (персонално) ниво** имаме одговорност да ја организираме работата: иронија е тоа што многу вредности честопати се вистински претпоставки дека персонал од било каков вид автоматски превзема се поголеми и поголеми количества на работа, а "**За љубов на тоа**" потребно е да бидеме внимателни кон пријателите и семејството во врска со количината на време што ние ја трошиме на нашата работа и на начин на кој што дозволуваме работата да влијае на нашето здравје и генералното чувство. Ова секако се зема предвид од страна на менаџерите коишто или имаат игнорантен став, не превземајќи никакви мерки што би ја стопирало таквата работна пракса, или позитивно би се изразиле преку мотивација и повеќе очекувања од своите работници.

На друго ниво, менаџерите треба да го земат во предвид прашањето на професионализам - за себе и за својот персонал. Недостатокот на плата не треба да биде изговор за непрофесионалниот однос, така да ова важи и за хонорарците и членовите на раководството како и на платениот персонал. Треба да ги разгледаме границите на личните врски на работното место, прашањата за предрасуди и дискриминација, здравјето и безбедноста и чесноста и

интегритетот. На **организациско ниво**, треба да ги разгледаме системите што ги поставивме за заштита на работниците против обвинувања за злоупотреба во било која област. Без сомнение ова ќе има влијание врз финансиските и други ресурси. Постои многу законски одредби за овие прашања но вредностите на нашата организација треба исто така да имаат влијание на посветеноста што ние ја покажуваме.

Треба да бидеме внимателни со луѓето и можеби пред се, со луѓето за коишто ние постоиме за да ги служиме. Квалитетот на услугите и информациите што ги доставуваме ќе бидат рефлексција на сериозноста со која што ги извршуваме сите наши одговорности.

Знаење и учење

/Обука, развој и проценка /

Комуникацијата е поврзана со знаењето и информациите. Во современиот свет на бизнисот врската помеѓу знаењето, моќта и компетитивната предност се предмет на бројни анализи и дискусии. Прашањата во врска со комуникацијата дополнително се разгледуваат, во контекст на организација која учи/*оויшйинайа и нејзинайа уйрава*/. Изразот Организација која учи е вклучен во ова поглавје намерно, поради важноста на учењето и стекнатото знаење за промените и развојот на општинската управа.

Организација која учи

Стопанскиот сектор пред релативно краток период, превзема интерес за пренесување на информации и знаење/преку учење/ во рамки на организациите користејќи притоа оптимални средства. Производителот на масла за автомобилската индустрија, *Шел (Shell)* беше еден од промотерите на овие принципи.

Британската консултантска куќа **Дејвид Скирн** и други (**David Skyrne Associates**) во своите обиди да предложи дефиниција, за поимот организација која учи, која ќе им помогне на менаџерите, го предложи следното:

Организации кои учат се оние организации кои во себе инкорпорираат системи, механизми и процеси кои се уиошребуваат за конинуирано йодобрување на сйособносйиите на лицата кои работат за нив или соработуваат со нив и за реализирање на долгорочниите цели на организацијата и заедницата во која йаршйицираат.

Целите на унапредување на ваквото учење треба да се прошират на севкупната средина во организацијата. Зборот "заедница" во нашиов случај е општината, т.е. нејзината управа.

Според напреднаведената дефиниција Организациите кои учат: *Се прилагодливи кон нивнаа надворешна средина; Конјинирувано ја унапредуваат нивнаа способност да се менуваат и присјособуваат; Развиваат колективно и индивидуално учење; и ги користаат резултатите од учењето за постојано подобро реализација на работата.*

Ари де Гес (Arie de Geus) и Сенџ (Senge) 1990 година го опишуваат учењето како единствена одржлива компетитивна предност. Како оваа негова изјава да се преточи во културата на општинските организации? Дали тие треба да дизајнираат процес на раководење кој ќе обезбеди постојано споделување на знаењето, доколку е тоа случај, за која цел? Дали споделување на знаењето и пренесувањето на вештините секогаш се случува во атмосфера на добра соработка? Дали компетенциите на индивидуите или тимовите се унапредуваат со ваквото пренесување на вештините и споделување на знаењето?

Питер Сенџ (Peter Senge) ја дефинира организацијата која учи како *"организација која конјинирувано го зголемува својот капацитет за креирање на сопствената иднина. За таквата организација не е доволно само да остане. Учењето за тоа како да се остане или како што почесно се нарекува адвизивно учење е особено важно-всушност е неопходно. Но за организација која учи, адвизивното учење мора да биде соединето со генеративното учење, она учење кое ги зголемува нашите креативни способности".*

Во согласност со целта на ова поглавје, предложени се следниве раководни процеси или методи за подобрување на состојбите во организациите кои сакаат да напредуваат и да се развиваат. Принципите се преземени од Дејвид Скирн (David Skyrme), а прилагодени за општината и нејзината управа. Скирн ја нагласува улогата на организациската култура. Култура која е отворена за соработка и размена, може да ги инкорпорира погоре предложените сугестии. Бидејќи претходното поглавје се однесуваше на културата, внатрешна и надворешна, тука не се прави обид за понатамошно нејзино проучување туку се предлагаат методи за зголемување на знаењето и подобрување на умењето на вработените во општинската управа. Некои од нив се:

Стратешко планирање. Приодите кон планирањето можат да бидат неконвенционални или да претставуваат новина. Општините можат да бидат отворени за размислувања во оваа област. Поради тоа, времето и другите ресурси треба да се организираат на начин кој ќе овозможи експериментирање со употреба на различни комуникациски методи и мерење на нивната ефикасност.

Анализа на внатрешната и надворешната средина. Сите клучни фактори, вклучувајќи ги елементите кои на прв поглед можеби не делуваат толку релевантно за општината (како на пр. технологијата или политичките фактори) треба да се разгледаат како дел од овој процес на континуирано набљудување.

Управување со информации и знаење. Се препорачува користење техники кои употребуваат контрола, вредност (придобивки од управување со трошоците) и употреба на информации како основен ресурс. Информациите може да потекнуваат од внатрешни извори, да се придонесат на други менаџери, или да произлегуваат од конвенционалните пишани носачи на информации или електронски извори, како што е на пример Интернетот.

Развој на тим и организација. Може да ангажирате консултант да им помогнат на групите во работата, организацискиот дизајн и развој на тимот. Целите вклучуваат унапредување на вредностите, развој на визија и кохезија и создавање атмосфера за проширување на целите и поддршката.

Мерење на резултатот. Создавање и употреба на соодветни индикатори за мерење на резултатот, такви кои ќе вклучуваат избалансиран систем за мерење во рамки на вашата организација. Системот за мерење мора да е позитивен и да мотивира понатамошно инвестирање во учењето.

Систем за признанија и награди. Воведете процеси и системи за доделување признанија за стекнатите вештини, подобрување на тимската работа и развој на индивидуалните заложби. Обезбедете јавност на успехот за да мотивирате понатамошен развој.

Алатките и техниките за воведување и разработка на наведените методи во контекст на развој на учењето се: *Прашалник-интервјуирање, барање информации; Креативност - бура од идеи, здружување на идеи; Осмислување на ситуации, организирање на информации и размислувањата; Селекција-донесување одлуки за насоките за акција; Мониторинг над резултатите-снимање, набљудување и друго.*

Организирањето на знаењето - вклучување новостекнатото знаење во менталните модели, меморизацијата и неговата практична примена во случајов се многу битни. Потребни се **вештини** за споделување на информации при примената на колективното учење и знаење. Тие се: *Комуникација, особено со надворешноста на организацијата; Внимателно слушање и набљудување; Менторство и дружење поддршка на колегите; Заземање секојдневен живот и организацијата ги разгледуваме во целост; Управување со предизвиците и несигурноста и слично.*

Денешните организации се фокусираат на сеопфатен развојот на луѓето вработени во нив. Акцентот кој е ставен на развојот на персоналот и работниците исто така ќе биде единствен за секоја организација. Факт е дека многу наши организации водени според вредностите понекогаш се во спротивност со тешката реалност на тековните програми со многу лимитирани

ресурси. Ова може да води кон компромис кога станува збор за количество на време и пари посветени за учење. Меѓутоа можеме да идентификуваме некои клучни карактеристики на организациите кои може да се класифицираат како **"организации што учат"**.

Во срцето на овој концепт е идејата дека организациите се развиваат преку индивидуалниот, личен развој на оние коишто работат во нив. Некои клучни принципи се изнесени во следните точки:

- Придобивките и вредностите на континуираниот развој се признаени од персоналот и клиентите;
- Сите работници-трајно вработени и хонорарно-се охрабруваат да преземаат одговорност за сопственото учење и развој;
- Организацииските структури се доволно добро дизајнирани и доволно флексибилни да дозволат развој на персоналот;
- Се мотивира учењето од искуствата насочени кон повратните сознанија и во кои што грешките се дозволени;
- Стратегиите и применетата политика се развиваат преку консултациите како и преку свесно структуриран процес на учење;
- Финансиската посветеност се гради преку ефективни буџетирање за поддршка на процесот на учење;

Доколку ги разгледаме своите организации од аспект на овие принципи, се наметнуваат прашањата: **Кои се предностите, а кои недостатоците? Кои се проблемите, а кои можностите?**

Кога се охрабрува учењето - посебно на вработените во организациите - може да се заборави дека личниот развој е наменет да се ефектуира во организацискиот развој. Без јасни организациски цели и мисија, невозможно е да се процени дали или не личното учење ќе помогне за нивно достигнување; или навистина ќе го оправда трошењето на време и пари. На пример, трошењето на време и пари за курс по арапски јазик тешко ќе се оправда за луѓето во организациите чија што примарна област на работа е во Македонија!

Понатамошен предизвик е да инсистираме на тренинг курсеви како единствен начин на учење. Терминот **"тренинг и развој"** всушност значи повеќе од едноставно одење на курсеви, а зборот "учење" добива широка употреба за некое искуство, коешто кога соодветно се насочува води кон личен развој. Како менаџери на организациите што учат потребно е да бидеме отворени за да ги видиме можностите за нашиот персонал, коишто ќе го помогнат нивниот развој и консеквентно да бидат ефективни во извршувањето на работата. Ова пак води кон *компетиентност* - вклучувајќи го знаењето и способностите-или може да не води кон мотивација или самодоверба или пак тимско работење. Исто така може да не води кон перспектива од која што индивидуата го гледа проблемот или на самата организација, на пример, посета на друга гранка од вашата организација, или дури и на повеќе органи-

заци, а може да резултира така што членот на персоналот ќе го види проблемот поинаку и консеквентно да пронајде предходно предвидено решение. Примери за можностите на курсевите за обука вклучуваат работа во сенка (каде членот на персоналот или волонтерот поминува временски период настрана со друг работник-буквално да биде негова "**сенка**", или во организацијата или пак во друга организација, да види што таа организација вклучува и како таа личност тоа го прави) на работен тренинг, присуство на конференција, сетови за учење.

Проценката на работниот учинок се споменува подоцна во овој дел но засега нема да ги вреднуваме планското учење во контекст на вообичаениот работен преглед и снимањето и акредитирањето на било кое учење.

Прашајте ги вашите вработени да ги разгледаат последните три прилики кога тие почувствувале дека нешто научиле. Замолете ги да ја објаснат вредноста на тоа учење за нивните организации, и замолете ги да го опишат процесот по кој тие учеле. Кои беа клучните играчи во најважните моменти од личната изградба или развој во последните три години? Што е тоа што нив ги направи клучни?

Реалноста за многу организации, во Македонија, е таа дека тие не се организации кои учат. Честопати постои недостиг на обука во самите организации и честопати имаме случај да платениот персонал работи премногу во изолација, а понекогаш е и спротивставено, изолирано е раководството. Способноста за мрежно работење - или во рамките на вашата организација или со други слични на вашата - е суштествен дел од Организациите што учат во пракса.

Учење, работа, учење !

Американскиот мислител **Џон Деви /John Dewey/** е автор на познатата теорија "**учење со работња**". Тој има големи заслуги за развојот на концептот на успешни промени преку активно учење. Тој се залага за заедничко размислување во организацијата, посматрање на условите во истата, познавање на се што се случило во минатото. Тоа е всушност синтетизирање на опсервациите за сегашноста и знаењето за минатото, со цел успешно да се проектира промената за иднината.

Џон Деви го истакнува методот "**од идеја, преку дејствије, до реализација**" како процес во кој се структурирани повеќе стратегии. Во овој процес се изведуваат промени обликувани во општествен, временски и просторен контекст. Истовремено процесот има образовна димензија и овозможува луѓето да учат праку работа. Таквото учење е продукт на колективна активност и безусловно подразбира мониторинг и евалуација, со што се

воспоставува врска меѓу идејата, дејствието и реализацијата. Ова значи дека учењето преку работа има повеќе специфични карактеристики.

Кога веќе ја споменавме специфичноста, треба да напоменеме дека камелеонот е животно од кое луѓето можат да учат многу добро. На прв поглед ова ни звучи необично. Но, ајде да го анализираме камелеонот како животно, па да видиме до какви сознанија и констатации ќе дојдеме.

Учење од камелеонот (Мали)

Камелеонот е навистина добар учиил.

Посматрајте го внимателно. Било која насока да ја земе, цврсо се држи за неа.

Сторете го истото. Имајте цел /насока/ во вашиот живот и не дозволувајте ништо да ви го одвлече вниманието од неа.

Главата на камелеонот никогаш не се движи, но неговите очи се движат цело време. Тие не пропуштаат ништо. Тоа значи: дознај се што можеш. Никогаш немој да мислиш дека ти си единствената личност на светот што однапред знае се.

Без оглед каква е средината, камелеонот ја прифаќа нејзината боја. Тоа не е хипокризија. Тоа значи да се биде толерантен и истовремено значи поседување на општествени вештини. Непотребната конфронтацијата нема да ве одведе никаде. Ништо конструктивно не произлегло од непотребен конфликт. Секогаш мора да се трудиме да ги разбереме останатите. Ние постоиме и мора, исто така, да ги прифатиме останатите.

Кога камелеонот се движи, тој ги подигнува нозете и се двоуми. Тоа значи дека чекори внимателно.

Кога се движи се придржува со опашката, во случај да изгуби тло под нозете, сеуште може да се задржи на неа. Си ја заштитува заднината.

Направете го истото - не дејствувајте избрзано.

Кога камелеонот го забележува својот плен, не скока на него, туку го употребува својот јазик. Ако успее да го дофати со јазикот, го прави тоа. Ако не успее, може секогаш да го вовлече јазикот, без направена штета.

Што и да правите, правете го тоа внимателно. Ако сакате да направите нешто трајно, бидете трпеливи, бидете добри, бидете хумани.

Ете, сега знаете. Кога ќе се најдете во шумата, прашајте ги тие што знаат: ***што може да ве научи камелеонот ?***

Учи да знаеш и умееш !

Како што ја промовираме идејата за лично учење, потребно е да разбереме дека секоја индивидуа има префериран начин, или стил на учење. Некои луѓе преферираат да дојдат до суштината преку решавање на реален

(вистински) проблем. Други преферираат да слушнат некоја теорија и да направат генерализација пред да ја аплицираат за нивната ситуација.

Во предходниот дел за личниот менаџмент, го претставивме концептот на стиловите за учење. Во овој дел не е потребно да ги повторуваме деталите, но потребно е да го разгледаме начинот на кој стиловите за учење на тие што ги раководиме имаат ефект врз начинот на кој што ние ги раководиме нив.

Како менаџери дали го добиваме максимумот од активистите дозволувајќи им да **"скокнат во длабочините"**? или треба да се осигураме дека **дискутантите** во нашите тимови имаат доволно време да ги апсорбираат и разгледаат информациите пред да бидат притиснати за одлуки. Дали да дозволиме **теоретичарите** да ги доведуваат работите во прашање и дали го користиме максимумот од **прагматичната способност** да го префрлимe учењето од една ситуација на друга?

Обратно, кога го разгледуваме искуството на видот на учење ги охрабруваме и нашите луѓе да се вклучат: Дали стилот на учење одговара на начинот на пренесување на знаењето? Една од предностите на циклусот на учење според искуството опишано од **Колб**, е дека тој содржи елементи кои се релевантни за сите четири стила на учење опишани од **Хан и Мамфорд (Honey and Mumford)**. **Активистите** уживаат во работната фаза, **дискусионистите** наоѓаат дека е полесно да се вклучат во фазата на ревизија, **теоретичарите** најнеефективно учествуваат кога им се дозволува да ги извечат клучните точки на учење и **прагматичарите** се во можност да одговорат на нивниот префериран стил во пријавувањето за учење на нови ситуации.

Проценка на постигнатите резултати и преглед на работата

Ако нашите организации континуирано се зголемуваат и се развиваат преку растење и развој на нашите луѓе, тогаш се јавува потреба за механизам за редовен преглед. Многу комерцијални организации го користат концептот на годишно известување како алатка за "платни шеми во релација со резултатите". Овој начин исто така го користат и некои невладини организации. Потешкотиите се појавуваат кога фокусот на таквата проценка е даден на минатото повеќе отколку на идниот потенцијал. Терминот "преглед на работата" е можеби помалку заканувачки и обезбедува баланс помеѓу двете. Редовноста и фреквенцијата на работните прегледи потребно е внимателно да се разгледа: Потполн годишен извештај, со шестмесечни прегледи на напредокот кон постигнување на утврдените цели, е веќе докажана форма.

Тажен е заклучокот дека раководството честопати го запоставува сопствениот персонал со непренесување на работните прегледи. Онаму каде

што релевантните компетенции не се присутни тогаш обуката треба да биде решение, или треба да се ангажира надворешна помош за да се обезбеди соодветна услуга. Редовните прегледи на работата се корисна алатка за проверка на релевантноста и точноста на описот на работата за персоналот. Описот на работата исто така може да се употреби при подготовка на дневен ред за работните прегледи. Работните прегледи се исто така корисни како алатки за совладување на отпорите кон промените преку обезбедување на идеална можност за разгледување на учество на лицата за стратешки развој на организацијата. Во проценката на минатата изведба, поради било каква причина, голем број на критериуми можат да бидат корисни за да се осигура еднаквост и согласност. Карактеристики на тој процес се:

1. Проценката треба да биде планирана. - Процесот треба да биде јасно објаснет и потребно е да се даде време за планирање и подготовка. Планот исто така треба да вклучува совет за видот на евиденцијата која што би можела да се користи за демонстрација на изведбата.

2. Изведбата треба да биде мерлива во однос на нешто. - Поставените цели на почетокот на периодот на проценка потребно е да бидат одобрени од прикажувањата на излезот и било какви измени да бидат забележани. Мерките или стандардите според кои што се изведува проценката треба да бидат јасни и релевантни за работата. Повторно ова е препорака за опис на работата и спецификација на личноста и може да биде од корист. **Ј. В. Хамбл (J.W.Humble)** беше посебно поврзан со Менаџмент според цели и важноста на Анализата на клучните резултати. Критицизмот на неговата идеја беше дека процесот на користење на опис на работата во кој се наведени главните одговорности, комуникациските линии, целите и буџетите како база за поставување на Клучните Резултати е премногу механички. Механизмот нормално поврзан со процесот значеше дека постои силна предност за квантитативните цели и дека тие цели можеби не водат кон бизнис изведбата која што е предвидена. Ако е дадено тоа дека целиот процес е поврзан со финансиска награда тогаш е лесно да се разбере отпорот да се биде "процесиран" на овој начин. Искушението за големите организации да го адаптираат ова или варијациите на овој систем, е очигледно. Униформноста и објективноста како и прецизноста се предложени како предности.

3. Повратниот механизам треба да биде јасен и конструктивен. - За изготвување на проценка може да се користат само одобрените критериуми. Треба да биде употребена и целата расположлива евиденција. Таму каде што понатамошната евиденција е на располагање но не е комплетирана, се дава можност тоа да се направи. Во случај на непостојаност ова треба претходно да се разреши. Давањето и примањето на повратните информации може да биде многу различна, основа е и со двете да се работи сензитивно и чесно. Идејата за хамбургер - врвот и дното ја претставуваат позитивната оценка, наградување-

то и признанието, а средината е направена од точки за подобрување - е заеднички пристап кон ова. Повратниот механизам треба да биде временски добро темпиран, точен, специфичен, релевантен и мора да насочува кон иднината.

Во идентификувањето на вашите понатамошни потреби за учење, наредните критериуми може да бидат од корист:

1. Индивидуите треба да бидат во можност да ги идентификуваат нивните сегашни компетенции и нивните долгорочни цели. Компетенциите кои што се бара да бидат постигнати подоцна треба да бидат поставени.
2. Можностите за учење недвосмислено треба да одговараат на потребите за учење. Преферираниот стил на ученикот и направениот избор како широк дострел на можности треба да се земат предвид.
3. Менаџерите треба да се посветат на континуирана поддршка. Состанокот за проценка треба да се гледа како дел од тековен процес во кој што менаџерот има витален интерес. Помошта во изборот на искуствата за учење, подготовката за нив и прегледот на нивните излагања треба да биде одобрена и вградена во планот за периодот што доаѓа.
4. Забелешка за оценката на изведбата, плановите и посветеноста кон иднината треба да биде напишана и одобрена од страна на менаџерот и членовите на персоналот.

Горенаведените точки се напишани на формален стил кој честопати се користи кога се претставуваат процедурите за работните прегледи или оценката на изведбите. Реалноста е дека придобивките од таквата процедура се повеќе или помалку контролирани од квалитетот на врските помеѓу персоналот и менаџерите-биле тие платени или не. Отворена и чесна врска, како и способноста да се даде и прими повратна информација како дневна норма ќе даде сигурност дека редовните работни прегледи се профитабилни и дури корисни искуства.

Едукација, менторство и советување

Едукација

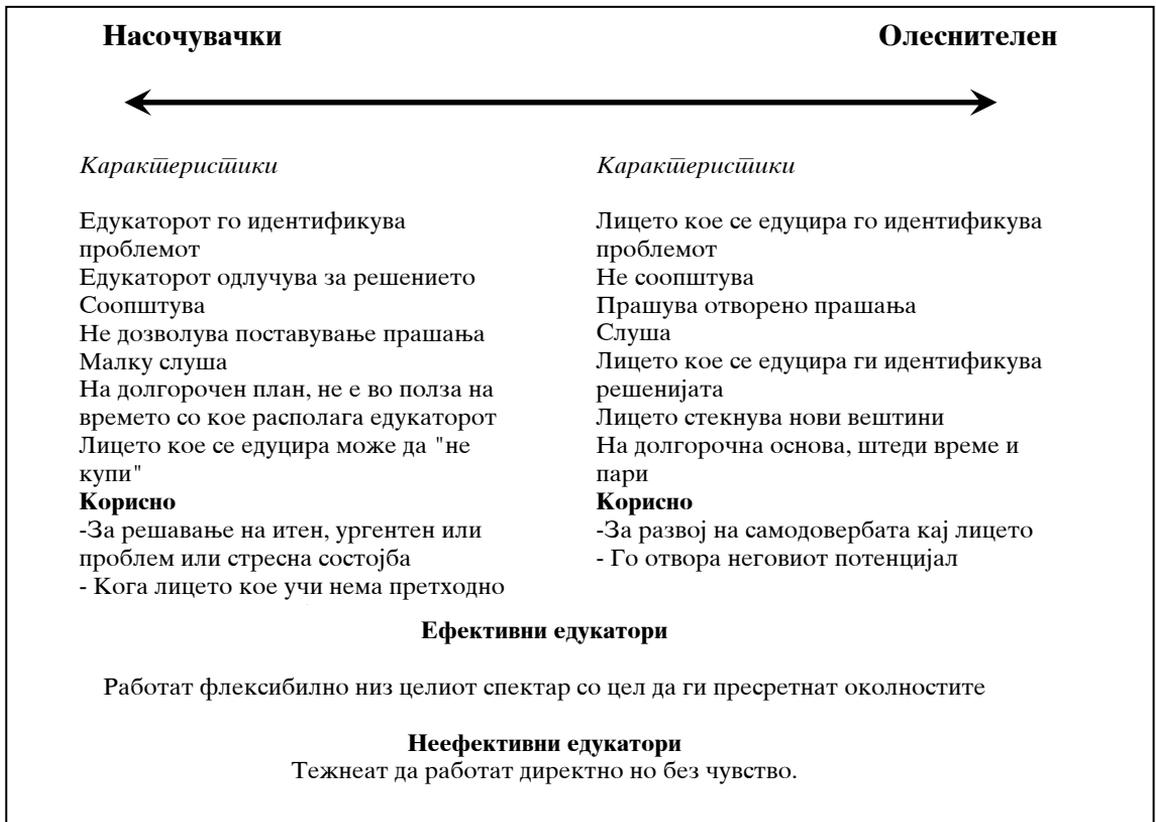
Едукацијата е процес кој го подржува подобрувањето на крајниот резултат - традиционално најдобро го разбираме во контекст на спортот. Тука, крајниот резултат се сведува на победа во трка или натпревар, или надминување на предходно постигнатите рекорди.

Едукаторот е личност која што овозможува подобрување преку користење на селектиран пристап, стилови и техники соодветни за спортот, натпреварот и вклучените лица.

Карактеристика на едукацијата е да инволвира врска еден на еден, која исто така важи и во сферата на работатните односи.

Едукацијата може да произлезе од процесот на работниот преглед или може да се добие како резултат на други ситуации како што е започнувањето на нова работа или проект. Во моделот за Акционо лидерство, едукацијата првенствено се однесува на кругот обележувајќи ги потребите на индивидуата. Навистина, односите се повторно клучен збор во употребата на едукацијата. Како кај лидерството, едукацијата - која што можеби најдобро може да се опише како една од многуте алатки на лидерот или менаџерот - може да се применува користејќи спектар на стилови на однесување: од директен (насочувачки) до олеснителен.

Едукативен спектар



Направете напор и разгледајте ги прашањата, проблемите или задачите кои што можеби имаат придобивки од едукацијата на персоналот, платен или неплатен од вашата организација. Исто така, разгледајте ја важноста за едукаторот да ги разбере техничките детали на работата на лицата. Како ова се разликува од другите елементи на лидерството?

Моделот даден подолу ја покажува важноста на сродноста во рамките на процесот на едукација. Довербата ја овозможува сродноста која што во тој случај може да пристапи кон голем број на цели на цикличен начин.

Повратниот механизам е основен елемент на едукацијата. Ако едукацијата им помага на луѓето да ги потполнат празнините во нивната работа, тогаш повратниот механизам им овозможува на луѓето да утврдат колку добро тие ги пополниле празнините.

Давањето на повратни информации бара способности, и е резултат од, и причина за доверба. Како практична листа за проверка, разгледајте го следното; **а/ Почнете и завршете со позитивна забелешка -замислете го повратниот механизам како хамбургер, со позитивните коментари како лепиња, а ставките за подобрување како месо во средина; б/ Концентрирајте се на фактите и бидете подготвени да дадете специфични примери; в/ Размислете за вашиот говор на телото. Какви сигнали вие давате преку вашата положба и контактот со очите (или отсуството на тоа)! г/ Осигурете се дека повратниот механизам е даден веднаш откако е направено надгледувањето; д/ Користењето на олеснувачкиот пристап ќе му даде на едукаторот време да работи на неговите/нејзините сопствени решенија. Отвореното поставување на прашања ќе помогне во овој процес.**

Приемот на повратниот механизам исто така бара способност, и можеби најважното, желба за учење. Еве неколку практични совети: **1. Запомнете дека личноста што ви ги дава повратните информации е на ваша страна. Можеби постои ризик во ваквиот начин на разговор; 2. Разгледајте го вашиот говор на телото. Кои сигнали ги испраќате преку контактот со очите и положбата на телото? и 3. Слушајте внимателно, барајте дополнително појаснување кога е неопходно, не оправдувајте освен ако тоа не се бара од вас.**

Менторство

Додека на едукацијата воглавно се гледа како на алатка којашто ја користи менаџерот, менторството во заедничката модерна употреба честопати, но не ексклузивно, претставува сродност која што се случува надвор од менаџерска /субординирачка ситуација. Зборот доаѓа од грчката митологија,

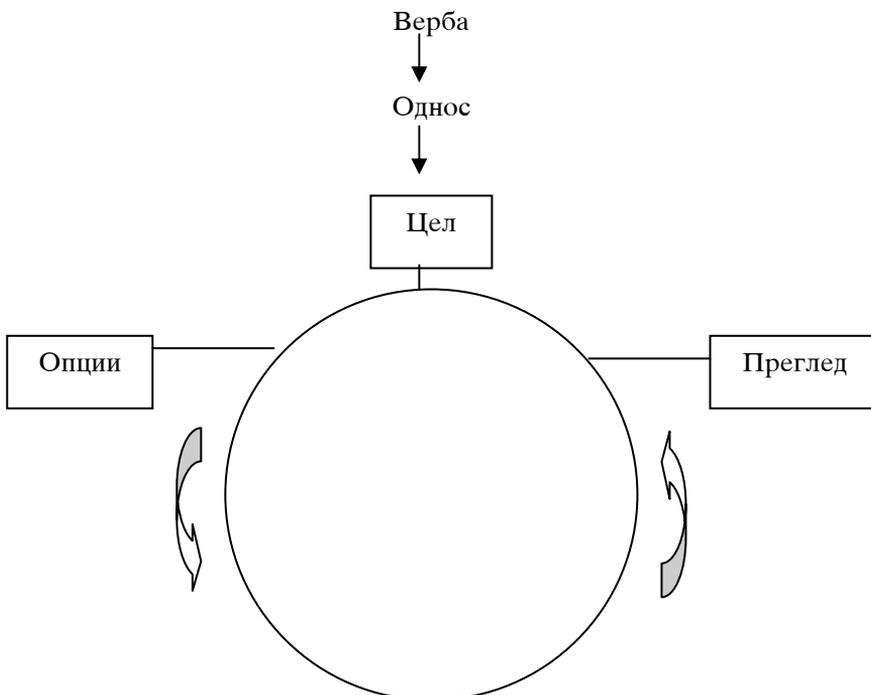
поточно од хомеровата "Одисеја" во која Ментор - блискиот пријател на Одисеј, како човек од доверба, мудар, разборит и искрен, итачкиот крал го задолжува да се грижи за неговата жена Пенелопа, неговиот син Телемах и неговиот стар татко. Едукацијата и советувањето честопати се користат со значење за менторство, но се надеваме дека овој дел ќе обезбеди доволно јасна разлика помеѓу овие три поима.

Во воведот на книгата на **Дејвид Клатербек (David Clutterbuck) "На секого му е потребен ментор"** 1991 даден е широк спектар на дефиниции. Накратко, фразите како "група од родители врсници", "модел за пример, водач, воспитувач и најдобар пријател", заштитен сооднос во кој може да се појават учењето и експериментирањето, а потенцијалните способности може да се развијат.

Според ова, менторството се однесува на личниот развој којшто не мора да е во директен однос со работата на штитеникот. Тоа има карактер на долгорочна врска во којашто индивидуата се мотивира да истражува, дискутира, практикува и да донесе заклучоци. Довербата и интегритетот се суштински, односот мора да е взаемно искрен, како што е и долгорочната посветеност и на менторот и на штитеникот.

Трупер (Трооер) дијаграм

Раководење: Процесот "ТРУПЕР"





Користејќи го моделот тешко е да се дискутира за менторството помеѓу врсниците.

Ако улогата на ментор соодветствува на дадениот опис тогаш тој ќе ни помогне да идентификуваме ментори - и обратно, пристапувајќи кон нашата сопствена реалност, да станеме едни од нив. **Клатербек (Clutterbuck)** ја дава следнава листа, сугерирајќи да бараме ментор кој: **1. Веќе има добро досие за придонес во развој на другите луѓе; 2. Има интерес за предностите на луѓето; 3. Има широк спектар на способности за пренесување; 4. Има разбирање за организацијата - како таа работи и кон што се стреми; 5. Ги комбинира трпеливоста со личните способности и можноста за работа во неструктурни програми; 6. Има доволно време да се посвети на односите; 7. Може да ја стекне почитта на штитеникот; 8. Има развиено сопствена мрежа на контакти и влијанија;**

Не е невообичаено за овие односи да се развијат во пријателства кои што траат со години. Оригиналната врска е една од значајните одговорности - често се поставува на барање од организаијата, и со единствена цел: придобивка за организацијата.

Менторството во големите комерцијални организации честопати се однесува на специфичните делови на работа или јасно дефинираните проекти. Ова можеби го дава и фокусот на професионалниот развој. Таму каде што менторството ги користи секојдневните искуства, кои што се диктирани од притисоците на работа во непрофитна невладина организација, тогаш фокусот може да биде поинаков. Повторно доаѓаме до концептот на личниот развој - кој веројатно претставува дел од вредноста основа од нашата организација.

Советување

Советувањето е уште еден збор кој се користи во однос на различни контексти. Заради целта на овој дел, ќе го разгледаме значењето на процесот или на интеракцијата. Овде нема да дискутираме за професионалното советување кое што има широк опсег на специјалистички способности базирани на принципите на активно слушање опишани подолу. Во овој дел, терминот клиент се користи како да е само еднаш употребен, од страна на професионалци во полето.

Како такви, лидерите, менаџерите, едукаторите и менторите ги користат техниките на советување. Советувањето е во основа решавање на проблемите. Честопати тоа ја следи прогресијата:

Договор - Истражување - Разбирање - Акција - Преглед

Договор е согласување помеѓу советникот и клиентот. Потребно е да се опфатат временските пречки, границите на доверливоста и очекувањата за процесот.

Истражувањето е фаза каде што активното слушање е клучно. Следниве активности можат притоа да бидат корисни: **Мотивирање; Прашања; Дискусија (рефлектирање) и Сумирање.**

За време на фазата **Разбирање**, целта е да се обезбеди советникот и клиентот да ги разберат прашањата јасно и целосно. Парафразирањето, мотивирањето на специфичноста, предизвикувањето на спротивностите се делови од процесот.

Акција: Ова е главниот проблем на фазата на решавање и може да се примени цртање на проблемот користејќи мапа. Може да вклучи и решавање на проблемот на прашањата (на пр. Предности, Слабости, Можности и Закани), и тогаш -и- сега-анализи или започнување решение.

Преглед: Ако се согласите да ја следите сесијата за советување по одреден временски период ќе се запознаете со елементи на донесените одлуки. Исто така, ќе се уверите дека тековната поддршка се надгледува.

Предупредување: Советувањето може да резултира во зголемени трошоци. Клиентот може да се чувствува мотивирано и да ги следи договорените акции. Меѓутоа таа/тој доаѓаат само до поцелосно разбирање на проблемот но понатаму е потребен специјалист за да помогне во неговото решавање. Во некои случаи клиентот може да се почувствува уште повеќе несредено. Голем проблем може да се јави и со губење на јасните насоки на целта.

Од аспект на советникот, може да постои големо задоволство во барањето на помош од колегата или членот на тимот, но советникот исто така може да се почувствува погоден од проблемот на клиентот. Може да дојде и до личен развој преку сочувствување со клиентот, но иста така може да се јави шок и стрес.

Во професионалното советување, надгледувањето и поддршката на советниците е суштинска. Како менаџер во улога на советник, важно е да се земе во предвид вашата сопствена структура за поддршка.

Ако не сте сигурни во вашата способност да се справите со проблемот тогаш побарајте надворешна помош .

**Мајсторство на управување
со општините**

II. Мајсторство на управување со општините

Доколку никој не ујравува, бродоџ ќе го одвлече сџрујаџа.

Ако никој не весла, чамецоџ ќе џоџоне.

Монголски поговорки

Со донесувањето на новиот закон за локална самоуправа е создадена нормативна рамка за децентрализација на надлежностите од централната на локалната власт. Доближувањето на местото на остварувањето на правата на граѓаните од власта непосредно до местото на нивното живеење и работа, битно ја определува и нагласува одговорноста на власта тие права соодветно да се остваруваат. Битен предуслов за остварувањето на тие права е располагањето со определени **капацитети и компетенции** на оние кои ги добиле овластувањата за задоволувањето на тие права на граѓаните. Несоздавањето на услови тие права навреме и квалитетно да се остварат, ќе доведе до уште поголемо незадоволство кај граѓаните во однос на сегашната состојба кога местото на одлучување беше централизирано. Од динамиката и квалитетот на заживувањето на новите надлежности на локалната власт директно ќе зависи и односот на граѓаните кон претставниците на локалната власт.

Остварувањето на овој предизвик претпоставува вклучување на голем број чинители. **Инцијатор на активностите и мобилизатор** на вклучувањето на тие чинители, по својата позиција е **општинското водство**. Во преодниот период што претстои, општинското водство ќе има сложена задача паралелно да остварува две крупни функции:

а) да го подига нивото на задоволување на потребите на граѓаните според постојните надлежности, и

б) да го води сложениот процес на организациско трансформирање на локалната самоуправа за постепено превземање на новите надлежности.

Децентрализацијата е комплексен процес кој недвојбено го заслужува највисокото место на политичката агенда во Република Македонија. Истиот подразбира **суштинска промена** на односите (помеѓу централната и локалната власт) која нема да се оствари без совладување на **отпорот кон промената**. На **стратешко ниво** отпорот се манифестира преку постоењето на т.н **активна**

инерција кај администрацијата (централна и локална), додека пак на **функционално ниво** отпорот се изразува преку постоењето на т.н **тесни грла** кои процесот на децентрализацијата го блокираат, така што создаваат реална опасност овој процес да не биде успешен.

Овде нудиме предлози кои обработуваат неколку **напредни менаџмент алатки (методи и техники)** како и можностите за нивна примена и придонес за **ефикасно и ефективно прилагодување кон промената** (која е суштинска одлика на децентрализацијата), преку **совладување на отпорите, надминување на активната инерција и тесните грла.**

Постоење на институционален капацитет

Институционалниот капацитет за креирање, спроведување и оценување на политиките во јавната сфера на локално ниво е директно релевантен за состојбите и трендовите во сите области каде се лоцирани параметрите што се балансираат во настојување да се обезбеди одржливост на локалниот развој на општините, како и во областите што се јавуваат како фактор што влијае врз разбирањето на одржливоста и врз процесите и состојбите што водат до тоа. Постоењето на институционалниот капацитет за креирање, спроведување и оценување на политиките во јавната сфера неопходно е да се следи низ соодветна листа на индикатори како и низ имплементацијата на релевантни стратегиски документи и проекти кои што се реализирани или се во тек.

Системот на управување и раководење (**менаџмент системот**) во локалната самоуправа е најблизок до т.н претседателски систем кој преведен на локално ниво подразбира **силен градоначалник со извршна моќ и совет на општината со нормативна функција**. Знаењето за управување и раководење, и умењето тоа да се реализира, е есенцијално во поглед на ефикасно и ефективно практикување на извршната власт (моќ), а недоволното знаење само по себе ќе предизвика **тесно грло** и суштински застој на процесот. Доаѓаме до потребата од локално управување.

Зошто е потребно локално управување?

Локалната самоуправа е облик на управување во локалните заедници, преку кои граѓаните непосредно, или преку претставнички тела што самите ги избираат одлучуваат за интересите и работите кои имаат локално значење. Одлуките треба да се донесуваат на ниво на кое што се јавуваат конкретните барања, потреби, проблеми на граѓаните. Тоа значи дека за прашања од локално значење одлуките за нив се донесуваат на ниво на локална самоуправа. Поконкретно кажано, за прашањата и мерките кои ја засегаат локалната заедница, треба да се одлучува во самата заедница, и од самата заедница. За тоа е потребно локално управување. Ова е и многу логично, од причини што локалните власти се поспособни да се приспособат на спецификите на локал-

ниот развој и да ги утврдат приоритетите на истиот. Тие подобро ги познаваат локалните специфики и развојните можности во локалната заедница. Локалната самоуправа обично е почувствителна во однос на приоритетите на локалниот развој. Локалното население е поинформирано за реалните потреби, предизвици и можности со кои се соочува. Локалните власти, се поспособни да ги утврдат локалните приоритети одколку централната власт. Тоа е поради фактот што локалните власти имаат подобра комуникација со населението, и според тоа и се подобро информирани. Конечно, локалните власти се подемократски и поради тоа и поуспешни во извршувањето оперативни задачи во образованието, здравството, животната средина, културата и друго. Кратко и јасно кажано - локалното управување е предуслов за локална самоуправа.

Што е тоа ефективна локална самоуправа?

Ефективна локална самоуправа е самоуправа која што во голема мера ги задоволува оние потреби на граѓаните што имаат локално значење. Сите прашања на локалното управување, вклучувајќи ги правниот статус, надлежностите и финансирањето, се регулирани во Уставот на Македонија и амандманите на истиот, и со многубројни закони. Уставниот и законскиот статус на локалната самоуправа во Македонија овозможува стабилност и издржливост на нејзината структура.

Ефективната локална самоуправа треба да е производ на стратегијата и активностите на државните власти и локалните структури, каде што државата:

- | |
|---|
| 1. Ги реџулира формата и начинот на функционирање на локалните власти |
| 2. Го контролира или усогласува развојот на локалната самоуправа |
| 3. Ја контролира работата на единиците на локалната самоуправа и превзема мерки во случај на нивно нефункционирање |

Табела: Компоненти и дефиниција на ефективна локална самоуправа

На планот на остварувањето на ефективната локална самоуправа во практиката, многу битно е државата со своите вкупни капацитети во голема мера да го подобрува функционирањето на системот на локалната самоуправа. Оваа цел државата ја остварува на тој начин што со Уставот и законите нормативно ги уредува факторите, т.е. детерминантите на ефективната локална самоуправа. Тие детерминанти во случајот на Република Македонија се:

- | |
|---|
| 1. Независен статус на локалната самоуправа во политичкиот систем во Република Македонија |
| 2. Релевантни, адекватни, реални и конкретни надлежности утврдени со Уставот и Законот за локална самоуправа |
| 3. Пристап до фондови (извори на финансирање) за вршење на надлежности |

според вид и износ
4. Персонална независност на органите и телата на локалната самоуправа
5. Одговорност и одчетност на органите на локалната самоуправа пред граѓаните

Табела: Фактори-детерминанти на ефективна локална самоуправа

Ефективната локална самоуправа е вид на управување во локалната заедница која што во најголема можна мера ги задоволува потребите на граѓаните. Во случајот на Република Македонија, постојат и големи можности и потенцијални закани за ефективноста и ефикасноста на локалната самоуправа.

а) Реални можности

1. Уставна предвиденост и законски статус на локалната самоуправа
2. Конкретна поделба на овластувањата на управувачката структура на единиците на локалната самоуправа со посебни нормативни извршни функции
3. Организациона и функционална независност на локалните власти
4. Целосна автономија на локалните органи (совет на општината и градоначалник) во начинот на избор и немешање од страна на централната власт
5. Контрола на законитоста на работата на органите и телата на локалната самоуправа од страна на државните органи, што не е контрола на целесходноста и содржината на активностите

Табела : Реални можности за ефективна локална самоуправа

б) Потенцијални закани

1. Иако Законот за локалната самоуправа формално предвидува пошироки надлежности на единиците на локалната самоуправа, фактичката власт и соодветните човечки и финансиски ресурси и капацитети допрва треба да се пренесат на локално ниво
2. Рестреktivно и ограничено финансирање на локалните потреби и локалниот развој
3. Сомнежи и отпори кон одржливоста на новата територијална организација на Република Македонија од страна на определен број единици на локална самоуправа
4. Едностепенит систем на локалната самоуправа, кој е ограничувачки за одржливоста на територијалната организација
5. Недоволната информираност на граѓаните за своите права и слабото учество во процесите на одлучување на локално ниво

Табела : Потенцијални закани за ефективна локална самоуправа

Може да се констатира дека локалната самоуправа во Република Македонија е соочена како со **реални можности**, така и со **потенцијални закани** за нејзиното функционирање и нејзиниот развој. Една сеопфатна и добро концепирана локална власт треба да функционира непречено. За таа цел потребни се ефикасни институционални структури, ефективни и ефикасни процеси и квалитетни капацитети. Но, каква е денешната состојба на овој план, во општините во Македонија?

1. Сегашна состојба во општините

Досегашнава организациска структура делуваше повеќе или помалку успешно, бидејќи локалните надлежности беа мали, и индивидуален извршен орган, секако доколку се работи за добар професионалец, би можел да се справи со проблемите. Но, при зголемување на надлежностите, индивидуалниот извршен орган би можел да се соочи со поголем број обврски, отколку што би бил неговиот капацитет, затоа што тој истовремено е и креатор на локалната политика и нејзин извршител по донесувањето на одлуките од страна на Советот, а би требало да делува во повеќе подрачја. Во воведот нагласено е дека децентрализацијата подразбира **суштинска промена** на односите (помеѓу централната и локалната власт) која нема да се оствари без совладување на **отпорот кон промената**, кој на стратешко ниво се манифестира преку постоењето на т.н **активна инерција кај администрацијата** (централна и локална), како и постоењето на т.н **тесни грла** кои процесот на децентрализацијата го блокираат. Во овој контекст значајни се следниве **ограничувачки фактори**: **1. Досегашната практика** и врз основа на неа изградениот и владеачки ментален модел во спроведувањето на **органizaциските промени** во областа на власта да се применува **авторитарната стратегија** која на краток рок дава ефекти, но на долг период промените ги сведува само на промена на формалните односи со функционирање на стариот стил на однесување; **2. Истовременото преземање** на новите надлежности со конституирањето на новите општини (креирање на нови и згаснување на некои) создава сложена потреба за регулирање на односите со централната власт во преземањето на новите надлежности, но и кадровското екипирање со преземање вработени од подрачните единици на министерствата и истовремено сложениот процес на интегрирање на општините кои згаснуваат, а влегуваат во состав на постојните; **3. Претходниот проблем** се зголемува со евидентната превработеност во државната администрација и истовременото решавање на определбата за рамномерна и правична застапеност на етничките заедници во органите на власта и јавниот сектор; **4. Општинското водство**, пред се градоначалниците, во досегашниот период беа обучувани само за политичката димензија на нивната функција, но не и за нивната организациска и водствена

улога, а уште помалку зе крирање и имплементирање на организациски промени. Секретарите на општините како дел од општинското водство беа обучувани уште потесно за нивната улога во областа на општинската легислатива, но не и за нивната значајна менаџерска функција во областа на општинската администрација.

Главни прашања во решавањето на проблемот се:

1. Како најефективно да се компензира евидентниот дефицит на информирањето на општинското водство за сеопфатноста на конституирањето на новите општини по мерка на граѓаните

2. Како тие да стекнат потребни знаења и компетенции за иницирање, креирање и имплементирање на организациски промени кои ќе доведат до успешно функционирање на новата општина како сервис на граѓаните.

Посакуваното решение на проблемот треба да обезбеди **координирано подигање и ангажирање на институционалните и индивидуалните капацитети на локално ниво**, за што поавтентично преземање на новите надлежности и што поквалитетно остварување на сите надлежности на локалната власт во задоволувањето на потребите и правата на граѓаните, од локалната заедница. Во тој процес на **транзиција од постојната во новата поставеност и ориентираност** на општината, клучна улога има **општинското водство**. Но за успешно извршување на таа улога на општинското водство треба да му се обезбеди **обука** содржано во: **1. Информирање на општинското водство за опфатот и природата на активностите во конституирањето на современата општина по мерка на граѓаните; 2. Анализа на реалните обучувачки потреби за определени улоги и функции на општинското водство, како во преодниот исто така и во трајниот процес на водење на современа општина по мерка на граѓаните; 3. Развивање на обучувачки програми и обучувачки материјали за задоволување на идентификуваните потреби; 4. Обука на определен број на учесници од редот на општинското водство и во тие рамки тестирање на соодветноста на содржината и обучувачките стратегии; 5. Идентификување на можните отпори и други проблеми во трансформацијата на општината и развивање на заеднички стратегии за нивно совладување; 6. Јакнење на вкупните индивидуални капацитети за соочување и решавање на проблемите во процесот на конституирање на современата општина; 7. Информирање на општинското водство за импликациите од предвидените реформски тенденции во областа на локалната самоуправа**

Од напред наведеното со право може да се констатира дека за подобрувањето на незадоволителната состојба во општините повеќе од потребно е **добро и ефикасно управување со општините**. Тоа можат да го постигнат само **сиџособни, сиџручни и иџред се ефикасни менаџери**. Поедноставно кажано потребни се **компетентни менаџери**.

Потреба од компетентен менаџер

Направени се многу истражувања врз основа на кои се дадени критериуми неопходни за сестран, комплетен т.е. компетентен менаџер за потребите на локалната самоуправа. Двете најголеми истражувања, воедно најкомплексни и нејсеопфатни истражувања се истражувањата на **Richard Bolyatzis** и **Peter Druker**. Ричард Боитс, ефикасното функционирање на менаџерот го опишува во следната дефиниција: **Менаџерот е лице кое остварува резултати во своето работење, преку преземање на посебни активности во согласност со политиката, процедурата и условите на организациското опкружување.** Вака дефинирианиот менаџер на Боитс има пет групи на надлежности: **1. Менаџмент на цели и акции 2. Раководење 3. Менаџмент на човекови ресурси 4. Управување со вработените и 5. Сконцентрираност врз потребите на други.** Напред наведените надлежности тој ги опишува на следниот начин: За менаџментот на **цели и акции** тој вели дека е менаџмент на *ефикаснос̄* (како да се подобрат перформансите), *проактивен с̄став* (преземање акција за да се оствари целта), *дијагностички приод кон концепцијата* (идентификација и разликување на модели за обработка на информации), и *увоштерба на влијанија* (употреба на симболи за моќта, со цел да се оствари влијание над други). За надлежноста **раководење**, тој вели дека е потребна *самоуверенос̄* изразена преку *вербални презентации, логичко размислување и концептуализација*. Надлежноста **менаџмент на човечки ресурси** се остварува со користење на *овластувања, преку управување со процесите во групата, со позициивен с̄став за прецизно самосознавање*. Надлежноста **управување со персоналот** претставува *развој на способноста на други преку користење на универзални овластувања на сионан начин*. Петтата надлежност, **сконцентрираност врз потребите на други** се остварува преку *создавање блиски и взаемни односи преку објективност на перцепциите со адаптибилност* (кон промените) и *истрајност* за долготрајна работа. Напред наведените надлежности всушност се главни карактеристики на личноста на менаџерот, потребни за ефикасно извршување на работите во локалната самоуправа.

Питер Друкер за компетентниот менаџер вели дека треба да биде ефикасен. Тој истакнува дека **без разлика менаџерот каде работи (приватниот или јавниот сектор), од него се очекува да го работи тоа што треба, односно да биде ефикасен.** Понатаму Друкер истакнува, дека **ефикасноста претставува навика, односно цел сет на вообичена практика на однесување во работењето и управувањето.** Така, тој на менаџерите кои сакаат да бидат ефикасни им ги препорачува следните пет навика на умот: *управување со времето и умење како рационално да го прошаат иситошо; сконцентрираност кон придонесот со нагласување на ефектите; воштирање врз сошвениите можности и предности на соработниците и на ситуацијата; сконцентрираност врз*

неколку клучни областии што ќе доведат до најдобри резултати и строго придржување до нив; и донесување на ефикасни одлуки.

Според Друкер компетентниот менаџер всушност е ефикасен менаџер кој: а) Управува со сопственото време и знае како да го троши, б) Се фокусира повеќе на резултатите одколку на работата, в) Се потпира на предностите (сопствените и на организацијата), г) Го става акцентот врз клучните проблеми, и д) Донесува ефикасни одлуки.

Ваквиот тип на ефикасен менаџер во најголема мера може да ги оствари критериумите потребни за ефикасна локална самоуправа. Еден друг автор, Роберт Фалмер (Robert Fulmer), пишувајќи за новиот менаџер како компетентен менаџер, тој констатира дека: *менаџерот мора да го најде својот сопствен пат низ лавиринтот од новите начини на размислување, однесување и одлучување, чија крајна дестинација е ефикасноста во функција на развојот.* Според негово мислење компетентниот менаџер го одликуваат седум карактеристики, со кои тој се разликува од класичните менаџери. Тие карактеристики се: *1. Ориентација кон луѓето; 2. Грижа за остварувањето; 3. Духот на конкуренцијата; 4. Надворешната иерархија; 5. Ориентацијата на системи; 6. Флексибилност и прагматизам; 7. Ориентација кон иднината.*

Во контекст на напред наведените критериуми Роберт Фалмер истакнува дека за компетентниот менаџер најбиталните ресурси на организацијата се вработените и клиентите. Тој со вработените преку своите знаења, способности и умења добро управува, со што обезбедува добро остварување на задачите, така што ги задоволува барањата и потребите на клиентите. Во овој процес тој е посветен на внатрешните здружувања во организацијата и на надворешните влијанија кон истата, преку што се создава позитивен дух на конкуренција. Всушност, според него новиот компетентен менаџер е менаџер на системи /структури, процеси и врски - /комуникации/, кои тој ги *организира, управува, координира и контролира.* Во целиот тој процес менаџерот покажува потребна флексибилност и неопходен прагматизам и за цело време е ориентиран кон иднината. Впрочем, тој ги решава денешните проблеми за да биде подготвен да ги реши и евентуалните утрешни проблеми. Тоа го прави преку организирање на луѓе и активности.

Организирање на луѓе и акција

Овде целта ни е да ги истакнеме основните идеи во врска со структурирањето на тоа како луѓето и активностите, се однесуваат едни кон други, за да луѓето преку активностите ги постигнат целите. На тој план потребно ни е да ги разбериме главните облици и принципи на организацијата.

Денес живееме во општество со свест за организација. Повеќе од потребно е самите себе да се организираме. Актуелниот момент на децентрализација, и успешно спроведување на истата, од нас бара успешна организација. Организацијата на локалната самоуправа е суштински важна, па затоа луѓето треба да му посветат време на *“орѓанизирањето”* на локалната самоуправа и општините. Во тој поглед потребна ни е *“орѓанизациска личност”* посветена на организирањето и развојот на општините. Неспособноста да се организира ефикасно, во личниот живот, завршува со фрустрација и загриженост, додека во менаџментот доведува до неуспешна кариера.

Што е тоа организација?

Роберт Фулмер во одговорот на ова прашање вели дека: *“Организацијата е како мелодија, во која не се толку важни индивидуалните ноти колку што е важен односот помеѓу нив”*. Питер Дракер отиде понатаму со оваа аналогија. Тој организацијата ја спореди со оркестар. Според него во оркестарот многу членови свират на различни инструменти и имаат различни улоги. Крајниот хармоничен звук се добива на тој начин што диригентот, диригирајќи со оркестарот, ги координира и синхронизира музичарите и инструментите, и се остварува крајната цел - убава музика.

Едноставно кажано: *Организацијата, е процес во кој луѓето заради усогласување на заедничката цел, работат едни со други*. Поточно кажано, организацијата е продукт на процесот на организирање. Според ова организацијата е збир на луѓе кои ги комбинираат своите напори заради остварување на она што секој од нив самиот не може да го стори. Значи луѓето мораат да бидат заедно и да соработуваат. Во таа соработка нивните индивидуални знаења и таленти се комбинираат на тој начин што се остваруваат општите цели на организацијата. Ова покажува дека постои единство на целта, средиште околу кое се вртат и се обидуваат да се движат напред, сите работници, идеи и одлуки.

Организацијата е многу важна, затоа што таа е логичен процес, кој помага една идеја или план да се претворат во реалност. Организацијата дава рамка за акција на луѓето, преку која тие насочувани и управувани ја остваруваат целта. Секоја организација е заснована врз низа формали и јасно определени односи на луѓето што ја сочинуваат. Овие односи всушност ја сочинуваат организациската структура, која покажува како е организирана организацијата, која е дејноста на организацијата и како таа се извршува. Бидејќи секоја организација ја сочинуваат луѓе и нивните меѓусебни односи, во кои има комуникација и борба за влијание и моќ, неретко доаѓа до изместување на формалната структура на организацијата. Тоа е јазот помеѓу она што се претпоставува дека е организацијата, и она што всушност е организацијата. Понекогаш неформалната структура ја поддржува и и дава сила на формал-

ната структура на организацијата. Но, често пати неформалната структура претставува потенцијална закана на организацијата. Тоа е случај кога неформалната структура дејствува надвор од официјалниот систем на власта во организацијата. Тогаш имаме несклад помеѓу неформалната структура и интересите на организацијата (во случајот на локалната самоуправа тоа е кога одлуките на општинското водство /градоначалникот и советот на општината/ одговорните во општинската администрација не ги спроведуваат како што е предвидено, туку тоа го прават на начин спротивен на интересите на општината). На оваков начин се создава отпор кон одлуките на менаџерите и менаџерските тимови, а всушност тоа е создавање отпор кон потребните промени, со цел вниманието да се пренасочи кон неважни работи, за да не се оствари целта, т.е да не се направат промени кон подобро. За да не доаѓа до овакви изместувања и несакани нус појави, треба да се постават цврсти столбови - сигурна основа на која ќе се гради организацијата.

Вилијам Скот (William Scott) во својата теорија за организацијата дава четири фактори, кои ги дефинира како столбови врз кои се гради секоја добра и успешна организација. Тие се: **1. Поделбата на тврдој (специјализираниите наџори); 2. Функционалните процеси (синџирој на управување); 3. Конџролаџа; и 4. Сџрукџуриџе.**

Се чини дека поделбата на трудот во организацијата е примарниот и најбитниот столб од четирите напред наведени. Со поделбата на трудот се поврзани останатите три столба. Така функционалните процеси произлегуваат од специјализацијата и распоредувањето на функциите. Природно организациската структура зависи од насоката што ја дава специјализацијата и најнакрај опфатот на контролата е поврзан со бројот и сложеноста на специјализираните функции во надлежност на менаџерот.

Функционалните процеси се темелат на претпоставката дека постои успешен синџир на управување во организацијата. Тоа претпоставува постоење на менаџер на врвот на организациската скала кој има способност и авторитет да донесува одлуки. Овие одлуки, преку стабилни канали на комуникација треба да се филтрираат надолу низ организацијата на контролиран и уреден начин. Тоа значи дека менаџерот ниту може, ниту треба да ја извршува **секоја** работа во организацијата за која е одговорен. Тој треба да ги делигира своите овластувања и одговорности. Пренесувањето на овие овластувања и одговорности треба да биде колку што е можно подолу на најниското можно ниво на организацијата, кое има доволна компетентност и информации за ефикасно извршување на задачите. За ова потребно е менаџерот да делегира должности, определува одговорности и доделува власт (моќ). Должностите ја дефинираат задачата што вработените треба да ја извршат. Овластувањата на вработените им даваат империум за официјално дејствување во рамките на она што им е делегирано. Одговорноста пак е обврска за давање отчет за извршувањето на задачата. Всушност, зборувајќи за пренесувањето на овие

овластувања, одговорности и влијанија ние зборуваме за децентрализација. Децентрализацијата, неједноставно кажано, е филозофија на практичноста. Во нашиот случај практичноста е искажана со потребата одлуката, не секојпат да се донесе во врвот на организацијата. Тоа може да се направи и на средните и пониските нивоа од структурата на организацијата. Така, донесената одлука за да биде ефикасно спроведена, треба да постојат ефикасни комуникациски врски, од врвот кон основата “од горе надолу” и од основата кон врвот “од долу нагоре”. Јасната комуникација е половината од битката за организацијата, делегацијата и децентрализацијата. Всушност тоа е првата половина.

Во сето ова не треба да се заборава улогата на зафатот на контролата, од страна на оној кој раководи. Распонот на контролата го претставува бројот на лицата што директно ги раководи менаџерот. Овој распон има свои граници, бидејќи бројот на лицата што можат ефикасно да се контролираат од едно лице е ограничен. Овој број зависи од следните фактори: компетенциите на раководителот и контролираните; обемот во кој раководителот има одговорности и барањата што се поставуваат на оние што се контролирани; сличноста или разликата на одговорностите што се контролираат; обемот на стандардите постапки во организацијата; и степенот на физичката дисперзија на активностите.

Структурата е четвртиот столб на организацијата, но не и најмалку важниот. Можеби по важност доаѓа веднаш после поделбата на трудот, бидејќи структурата произлегува од таа поделба на трудот. Од избраната и определената структура на организацијата зависат методите и брзината со која организацијата може да се движи, развива и напредува. Доколку сите одлуки се донесуваат на врвот, работите ќе одат побавно, затоа што ќе бидат понеинтересни за вработените во пониските нивоа на организацијата. Доколку пак организацијата усвои структури со распределени одговорности во одлучувањето, а тоа значи поголема вклученост на вработените во тој процес, тогаш структурата допринесува за напредокот на организацијата. Главни модели на структури на организацијата се: **1. Бирокрајски модел; 2. Партиципациивен модел; 3. Модел на концигенност; и 4. Модел на нова организација.**

1. Бирократски модел. Дали сите знаеме што значи терминот бирократија? Денес сликата на бирократијата изгледа мошне мрачно - голем лавиринт од најчесто непотребни служби и одделенија, што не знаат што прават едни за други, и што работат со брзина на полжав. Бирократските служби се “надувани” а како такви тешко се контролираат. Пример за бирократска неефикасност е државната и јавната администрација на Република Македонија. На бирократијата не се имуни ни западните земји. Така на пример во Италија се востановени околу дваесеттина нови бироа кои имаат за

задача како да ги намалат постојните институции во државата. Типично бирократска појава и однесување, во која бирократијата создава нова бирократија. Сликата за бирократијата од секојпат не била негативна како што е денес. Кога за прв пат се појавил бирократскиот систем и кога влегол во широка примена, на почетокот на дваесеттиот век, на него се гледало како на добра организација. Најмногу заслужен за тоа е германскиот филозоф Макс Вебер. Тој тврдел дека на работата во организацијата, бирократските функции ќе и дадат техничка прецизност и механичка ефикасност, при што: редовните активности за постигање на целите на организацијата ќе бидат распределени како фиксирани должности; сите активности ќе се одвиваат според организационите принципи на хиерархијата; операциите, во еден конзистентен систем на апстрактни правила ќе се стекнат со еднаков третман; службениците во организацијата ќе дејствуваат формално без при тоа да бидат емоционално третирани и друго.

Она што бирократскиот систем го запоставува и го маргинализира, тоа е, се разбира, човекот и неговото поведење. Луѓето не се едноставни запци на машината, а токму така ги третира бирократскиот систем. Безмалку како безгласни букви. Но во реалноста луѓето се суштества што чувствуваат, мислат, имаат потреби, пројавуваат амбиции и бараат да бидат ценети. Ништо од ова ниту гарантира, ниту обезбедува бирократскиот систем. Тој е затворен и крајно инертен неподвижен лавиринт. Бирократскиот систем е анахронизам на денешното време. Тој е надминат, стар, нефункционален, неефективен и неефикасен систем. Македонија што побргу треба да се ослободи од него. Доколку не го направи тоа нема реални услови и шанси за успех на децентрализацијата.

2. Партципативен модел. Ова е модел на структури во организацијата во кој луѓето се поважни од механичките процеси. Всушност ова е и модел на човековите односи. Идејни творци на овој модел се **Даглас Мек-Грегор (Douglas Mc-Gregor)** и **Ренсис Ликерт (Rensis Likert)**. Според нив идеите на луѓето во организацијата и нивната мотивација можат да се класифицираат во две групи, според нив теорија *x* и теорија *y*. Во теоријата *x* имаме структура на организацијата во која има клима на тесна контрола, централизирана власт, автократско водство и минимална партиципација на вработените во одлучувањето. (поубава слика на досегашниот начин на функционирање на локалната самоуправа во Република Македонија, можеби и не е можна.) Во овие структури на организацијата, најголемиот дел на вработените не ја сакаат работата и ја избегнуваат колку што можат. Тие најчесто се пасивни и не превземаат каков и да е ризик и одговорност. Кога треба да направат нешто, или се принудувани или се под закана дека ќе бидат казнети доколку тоа не го направат (ова е само надополнување на напред посочената слика за локалната самоуправа во Македонија).

Теоријата у за структурата на организацијата е базирана на поинакви претпоставки за човековата мотивација. Според оваа теорија структурите имаат ефикасна организациска клима, послободен и поопшт надзор, поголема децентрализација, демократски стил на водство и поголема партиципација во процесот на одлучувањето. Најконкретните претпоставки на оваквиот вид на структура се: работата на луѓето во организацијата е природна задача и обврска, па така тие не ја избегнуваат; при извршувањето на организациските цели ангажираните лица пројавуваат самомотивација и задоволство од работата; ангажираноста на вработените е суштествен фактор на мотивацијата, бидејќи постои наградување за стореното, и казна за неизвршеното; во оваа структура поединецот кој се наоѓа во соодветно опкружување, прифаќа дури и бара одговорност; вработените во организацијата се стремат кон креативност и иновативност во решавањето на проблемите.

Имаме дилема: Кога се во прашање моделот *x* и моделот *y*, кој од нив да се примени. Поточно, тоа е прашањето која структура создава организациска клима која носи најдобри резултати. Ако под едни околности кажеме дека најдобро дејствува теоријата *x*, тогаш секако во спротивни и различни услови теоријата *y* би дејствувала подобро. Во овој контекст, можеби, оптималната теорија би можела да се нарече теорија *z*. Тоа значи во различно време и во различни услови, за различни потреби да се создаваат и користат едната (*x*), или другата (*y*) структура. Повеќе од јасно е дека мудроста да се одбере вистинската структура во вистинското време е одлика својствена на вистински компетентен менаџер, кој токму по тоа се разликува од обичниот и просечен менаџер.

Всушност овој модел на структури во организацијата е модел на човечките односи во истата. Според овој модел мотивирањето на вработените во организацијата се постигнува со големата партиципација, т.е. вклучување на истите во организирањето. Тоа подразбира вклучување на вработените во управувањето, нивно членување во работни тимови што доведува до чувство на значајност кај вработените, па тие совесно, дисциплинирано и одговорно ги извршуваат своите обврски. Оваа теорија за структурите го истакнува принципот на заедништвото и соработка, и духот на тимот и тимска работа.

3. Теорија на контингентност. Оваа теорија за структури на организацијата истакнува дека ниту бирократскиот ниту партиципативниот модел се идеални и во секоја ситуација прифатливи. Се предлага мешовита примена од напред наведените два модела. Тоа е т.н. природ на контингенција, што подразбира широка редица на структури, од механицистички, до организациони, кои функционираат истовремено. Каков степен на механицистичка или организациона структура е најпогоден за една организација зависи од: факторите на опкружувањето; диференцијацијата или интеграцијата на организацијата;

големината на организацијата; стратегијата на организацијата; и опременоста на организацијата со информатичка технологија.

4. Нова модерна организација. Теоријата за потреба од нови модерни структури на современата денешна организација ја поставија **Том Питерс (Tom Peters)** и **Роберт Ватерман (Robert Waterman)** во нивната многу читана и влијателна книга **“Потрага по совршенство”**. Совршенството на структурата во организацијата се идентификува со три принципи на дејствување: **1. Едноставна и стабилна структура.** Тоа е столбот на сигурноста и стабилноста. Ова подразбира едноставна и мала структура која има непроменливи, стабилни и продуктивни промени кои доведуваат до чувство на организациски идентитет. Овој столб бара строг систем на вредности и цврсто придржување кон визијата и мисијата на организацијата. Во тоа и се состои сигурноста и стабилноста; **2. Мали но претприемачки структури.** Всушност станува збор за претприемништвото. Тоа е способноста вработените во организацијата да бидат групирани во мали и ангажирани тимови. Основни принципи на работата на овие тимови се: ентузијазам, ангажираност и продуктивност. Тоа е најсоодветниот и најоптималниот начин на справувањето со предизвиците на денешното време; **3. Посветеност на луѓето.** Овој принцип ја признава вредноста на вработените во организацијата. Секој човек е индивидуа со основни човекови потреби. Луѓето во организацијата имаат потреба да чувствуваат дека нивната работа има смисла, поточно дека она што го прават е важно. Исто така луѓето имаат голема потреба од позитивно поттикнување за добро извршената работа за да се чувствуваат како победници. Во овој принцип најбитно е откажувањето од лошите навики. Тоа е состојба на духот, изразена во готовноста да се спроведат промени за реорганизација на постојната незадоволителна состојба. Кога има посветеност на луѓето од страна на организацијата, нивната подготвеност за промени, и да ги реализираат истите е поголема. Тие на признавањето на нивните вредности, одговараат со ентузијазам, ангажираност, иновативност, креативност и продуктивност.

Овој модел на нова модерна структура на организацијата, всушност е моделот на структури за 21 век. Организации со вакви модерни структури кои имаат претприемачки дух даваат сигурност, стабилност и се ориентирани кон вредностите на луѓето, можат да бидат само успешни. Тоа е целта на постоењето на една организација, да постигнува резултати.

2. Потреба од ефикасен менаџмент

Ефективноста (успешноста) е надворешен индикатор за тоа колку фирмата (организацијата) ги прави вистинските работи. **Ефикасноста** е внатрешен индикатор за тоа колку организацијата која ги прави вистинските

работи, истите ги прави на прав (вистински) начин. Со други зборови ефикасноста претставува способност да се оптимализира користењето на ресурсите за достигнување на целите. Можеме да заклучиме дека ефикасноста е внатрешно одбележје на организацијата, а ефективноста претставува нејзина надворешна карактеристика.

Основен и главен предуслов за локалниот развој на Република Македонија е постоење на ефективна локална самоуправа. Локалниот развој подразбира општествен и економски развој, пред се, во рамките на локалните заедници и се однесува на основните цели и интереси на граѓаните што имаат локално значење. Со оглед на тоа што најголемиот дел на потребите на граѓаните се јавуваат, а воедно и задоволуваат на најдобар начин на локално ниво, локалниот развој има суштинско значење за задоволување на овие потреби на граѓаните кои се релевантни за секојдневното живеење и работење на граѓаните во локалната заедница. За таа цел, во овој процес се инволвираат институциите на локално ниво и структурите на локалните власти. Квалитетот на локалниот развој зависи од начинот на кој соработуваат (институциите и структурите) и ги вклучуваат граѓаните во тој процес. За развојот на локалните човечки ресурси станува збор кога локалниот развој оди во насока кон збогатување на можностите за избор и благосостојба на луѓето, и кон обезбедување еднаков избор до сите можности. Затоа, од една страна е **неопходно управување со јавните ресурси на начин на кој се подобрува човековиот развој**, а од друга страна **создавање средина во која се овозможува учество на граѓаните и практикувањето на правото на избор**. Овие барања најдобро и најквалитетно може да ги исполни и реализира новиот јавен менаџмент преку креирање на соодветни политики на ниво на локалната заедница.

Менаџментот како креатор на локалната политика

Насочувањето на сегашните и идните активности на општинското водство (на избрани, и именувани раководители) преку **иставување на цели, испитување на алтернативи и определување на критериуми**, во полза на **развој на локалната заедница** е процес на **креирање политика на локално ниво**. Процесот на креирањето на политиките на локално ниво од страна на локалните власти, мора да биде **осмислен и ефективен**. Најчесто креирањето на политика е резултат на еден длабоко мисловен процес на **донесување одлуки** од страна на релевантни политички фактори, заснован врз **детаљни анализи** на сите услови кои го опкружуваат прашањето кое се разгледува и обликува, при што се користат различни можни алтернативи. Но, во реалноста, процесот на креирање политика не е така едноставен. Напротив, честопати, знае и може да биде многу замрсен и комплициран. Понекогаш навистина се одвива како што е напред искажано. Но многу често се случува и да не е

така, бидејќи тоа е процес во кој се вклучени неколку страни, а и повеќе субјекти, кои секојпат немаат исти интереси. Досегашната практика покажа дека замисленото, планираното и усвоеното од општинското водство, честопати не е спроведувано на адекватен и соодветен начин од општинската управа (администрација). Во изминативе години многу често се случуваше локалната власт да формулира и усвои локална политика, која при нејзиното спроведување често пати беше преформулирана од страна на **“бирокраџија од локалната управа”**. Токму ова преформулирање на политиката на локалната власт од страна на локалните бирократи, истата ја правеше неефикасна и без резултати. Ова е типичен пример како креирањето на политиката не е секогаш под контрола на локалната власт, туку како **“креаџор на џолиџикаџа”** се јавува бирокраџијата.

Никогаш порано локалната самоуправа немала повеќе предизвици при преземањето на лидерската улога на политичката сцена на локално ниво отколку денес. Усвоената реформа на локалната самоуправа - **децентрализацијата** - е новата политичка реалност на дваесет и првиот век во Република Македонија. Оваа нова политичка реалност бара големо **реосмислување** и **редефинирање** на тоа како треба да работат локалните власти, за најдобро да ги овозможат основните услуги на граѓаните. **Економскиот локален развој, обезбедувањето квалитетни услуги на граѓаните и градењето иднина која секоја општина ја посакува, се сериозни предизвици за секоја локална самоуправа.** Повеќе од јасно е дека новиот јавен менаџмент во локалната самоуправа мора да поседува **иновативни способности и ресурси** за да се справи со овие предизвици.

Досегашниот централистички пристап кон локалните проблеми и потреби се покажа неспособен да ги задоволи заедничките потреби и желби на граѓаните во локалната заедница со што не ги исполни очекувањата. Затоа повеќе од императив е основниот механизам на новиот јавен менаџмент во решавањето на проблемите на локалната заедница да се потпира врз принципот решавање на проблемите **одоздола - нагоре**, и фокусирање на барањата и проблемите на луѓето. Невозможно е да не се согласиме за потребата од **радикална промена на улогата на новиот јавен менаџмент во локалната самоуправа.** Проблемите растат, а традиционалните ресурси на локалната самоуправа не се зголемуваат, па затоа потребен е нов пристап кон решавањето на проблемите на заедницата. Политиките се средство за изразување на новите насоки што локалните власти можат да ги преземат како одговор на новопроявените предизвици и на оние проблеми кои се отпорни на традиционалните пристапи за решавање. Новиот начин на креирање политика од страна на новиот јавен менаџмент во општините може да биде пресуден за решавањето на актуелните проблеми на граѓаните, но и за отстранувањето на евентуалните идни проблеми пред тие и воопшто да се појават. Креативните предлози на новата политика всушност се израз на

новите погледи и визији за улогата на локалната власт, но и средство за дефинирање на вредностите, како и процес со кој можностите се претвараат во реалност и резултати.

Новиот јавен менаџмент како креатор на локалната политика дава можност за обликување на иднината на локалната заедница и создава сигурност дека барањата на граѓаните и решавањето на нивните проблеми имаат приоритет. Токму затоа креирањето на политиката е важно и му дава белег на управувањето на локалната власт во однос на поважните проблеми со кои се соочува заедницата. Многу често креирањето на политиката на локално ниво се сваќа како изјава на намера. Но намерите секогаш не се поклопуваат со активностите и постигнатите резултати. Од овој аспект гледано, фокус на интересирање на новиот јавен менаџмент, во однос на процесот на креирање локална политика, се токму насоките и резултатите. За да се постигнат резултати на локално ниво битни се **целите** кои саќаат да се постигнат и **стратегииите** кои се користат за постигнување на тие цели. Целите ги изразуваат основните намери на заедницата, се фокусираат на резултатите (а не само врз извршувањето на задачите или исполнувањето на обврските) и бараат огромна посветеност на човечките и материјалните ресурси за нивно постигнување. Стратегиите пак се средства кои се користат за исполнување на целите и реализирање на политиките. Барањата на новиот јавен менаџмент на локалната самоуправа налагаат стратегиите да опфаќат широк избор на алтернативи за реализација на програмите и проектите со кои се реализираат политиките. Кога се зборува за широк избор на алтернативи се мисли на можните и евентуалните **партнерства** на локално ниво на локалната власт со приватниот сектор, невладините организации и граѓаните. Во тоа и се состои умешноста на креирањето на политики од страна на локалната власт во општините. Таа треба да покаже спремност и знаење за вклучување на напред наведените субјекти во креирањето на локалната политика. Споменатите субјекти се делови од локалната заедница и затоа мора да бидат важни учесници во процесот на креирањето во политиката на истата. Со сигурност може да се каже дека најголем успех во креирањето локална политика ќе имаат оние локални власти кои ќе одржуваат близок, директен и постојан контакт со поединци и групи кои функционираат на **“најниското”** ниво на демократскиот процес во локалната заедница. Овие поединци и групи (граѓани, невладини организации и приватни претпријатија) не само што ќе бидат звучниот резонатор на новите предлог - политики понудени од локалната власт, туку се и богат извор на идеи за насоката која локалните власти треба да ја заземат, а најнакрај ќе бидат и **“контролор”** на тоа како актуелната локална политика им служи на потребите на граѓаните и локалната заедница. Во овој контекст се поставуваат многу прашања: Кој ќе ја иницира новата локална политика? - градоначалникот и советот на општината, Дали само тие? - секако не. Треба да се вклучат сите вработени во

локалната самоуправа, како и граѓанскиот и приватниот сектор. Сите тие заедно треба да отпочнат процес на **дијалог** за формулирање на локалната политика. Значи, новиот јавен менаџмент во општините треба да обезбеди можности и услови за отворен дијалог (јавно разгледување) за креирањето на политиката на локалната заедница.

Постојат повеќе начини како да се спроведе овој дијалог. Некои од нив ги предвидува законот, а другите зависат од спремноста и волјата на локалната власт пред да одлучи за некое битно прашање да спроведе јавна расправа со учество на граѓаните, и обратно да прифати иницијативи од граѓаните за јавни расправи за одредени прашања. Постојат неколку форми на јавно разгледување на битните прашања за развој на локалната заедница, но воглавно можат да се поделат во две групи: **ниско ниво на јавно разгледување** и **високо ниво на јавно разгледување**. Во групата ниско ниво на јавно разгледување на прашањата од локалната политика спаѓаат: **а) Експертски иприсјат кон иполиитикаита** (користење на експертски и стручни групи кои даваат стручни информации и анализи за голем број јавни прашања и проблеми во заедницата). **б) Предлози и ирејораки од вработениите во иуираваита** (подготвување на стручни материјали од страна на професионално вработени лица во локалната самоуправа. Овие стручни материјали најчесто се финални продукти за одредени битни прашања од програмата за работа на локалната власт). **в) Заедничко дејствување на ирадоначалникоит, советиоит и вработениите во локалната самоуправа** (во последно време се почесто користен модел на работа преку кој се разгледуваат внатрешните проблеми во општинската управа од аспект на ефикасност на извршување на задачите, но и погодна форма за долгорочно планирање на развојните политики на локалната самоуправа).

Во високо ниво на јавно разгледување на битни прашања за развојот на локалната заедница спаѓаат: **а) Полиитика на соработка - меѓуоитиитинска и реионална** (ова е форма на решавање на прашањето од повисок ранг каде се бара соработка со соседни општини а потоа и пошироко во поголем регион за да заеднички т.е. со употреба на заеднички ресурси порационално се дојде до поголеми резултати во економскиот развој. Ова е форма која доведува до конституирање на заеднички институции на повеќе општини заедно, кое пак е основа за порамномерен и уедначен регионален развој на ниво на држава). **б. Дискусиит иомеѓу локалната власт и заедницата** (ова е форма на отворен јавен дијалог во кој локалната власт заеднички разгледува прашања битни за заедницата со граѓани - поединци, различни формални и неформални интересни групи и приватни претпријатија). **в) Прифаќање иницијативи од заедницата** (ова е најдиректна форма на партиципативна - учесничка демократија во која при формулирањето на општинските програми и проекти учествуваат поединци, организирани групи, приватен сектор и тоа на нивна иницијатива, односно, тие даваат самоиницијативно предлози до локалната власт за подоб-

ро и поуспешно разрешување на актуелните проблеми. Ова е најприродно одвивање на демократските процеси во локалната заедница, т.е тоа е случај кога субјектите чии проблеми и прашања треба да се разгледуваат и решаваат, самите учествуваат во формулирањето на политиките за разрешување на истите).

Повеќе од јасно е дека обмисленото креирање на политики и нивното ефикасно спроведување, во вид на одлуки, од страна на општинските локални власти е многу битно како за развојот на локалната заедница, така и за решавањето на егзистенционалните прашања на граѓаните. Но најнакрај, тоа е битно и за интегритетот, авторитетот и рејтингот на локалните власти.

Значи, веќе доаѓаме на теренот на **доброшо управување** со организацијата во локалната заедница. За такво нешто потребен е **органizaциски развој**, кој се прави преку градење на добри **менаџмент процеси** за конституирање на **менаџмент сѝруктури** и формирање на **менаџмент системи**.

Менаџмент на процеси

Постапките за управување и раководење во организациите, вклучувајќи ја и самата структура на истите треба да бидат внимателно разгледувани. Важно е да се увериме дека прашањата со кои се земаат во предвид вредностите за организацијата, се задржани и вградени во процесот на раководење со организацијата. Како пример замислете ситуација каде што луѓето се обучуваат во областа на менаџментот: дали аргументите за користење на компјутери или друга опрема секогаш ќе имаат предност над прашањата за подобрувањето на вработувањето на дополнителен персонал? Резултатите од некои истражувања направени за стопанскиот сектор, покажуваат силна тенденција кон зголемување на трошоците за набавка на опрема за возврат на намалување на дополнителните трошоци за персонал или инфраструктура. Се поставува прашањето: лицата кои се вклучени во управувањето и донесувањето на одлуки во вашата организација, какви и кои приоритети ги имаат? А секако, битно е и каков ефект имаат донесените одлуки врз вредностите на вашата организација?

Питер Друкер (Peter Drucker), кој пишува на тема менаџмент веќе педесетина години, верува дека една константна грешка се провлекува во последните декади, експлицитно или имплицитно, а тоа е дека целиот менаџмент е бизнис менаџмент. Прашање е дали сите принципи на дејствување и правила на организирање можат со успех да се применуваат и во јавниот сектор?

Менаџментот и управувањето станаа центар на вниманието на крајот од деветнаесеттиот век како одговор на постојаното зголемување на организациите и нивното динамично реструктурирање. Прашањата кои тогаш биле предмет на дискусија помеѓу теоретичарите и практичарите, денес сеуште се

актуелни. **Макс Вебер (Max Weber)**, германски социолог, во неговата работа на "**Теорија на Социјалната и Економска организација**", повеќе беше загрижен околу моќта и авторитетот отколку на неговата посветеност на бирократијата која што е најиспитувана од писателите за менаџментот. Предностите и недостатоците од Веберовата идеја ќе бидат продискутирани подолу.

Според него, задачите во организациите се назначени како официјални должности помеѓу различни позиции. Ова не уверува дека постои јасна поделба на работата и високо ниво на специјализација. Преведувајќи го ова на модерен јазик, во денешните организации тоа значи специјализирање во специфични активности. Како резултат на ова Вебер ќе изјави дека униформноста на одлуките и акциите се постигнува преку формално поставени правила и регулативи. Имплицитаната предност е дека личната или ориентацијата кон целите обезбедува персоналот, да се справува со секого на сличен начин или на фер начин. Денешните организации сигурно би ги одбиле терминилогичката, тонот, па дури и принципите на Вебер затоа што неговите вредности се анти-тези на културата на денешните модерни организации, т.е. се разликуваат од организациите од пред осумдесет, па и повеќе години. Во секој случај, менаџерот од една денешна организација сеуште може да ги идентификува елементите на овој начин на мислење во рамките на неговата работа.

Вработувањето во организацијата, според Вебер, беше базирано на техничките квалификации и се утврдуваше на долгорочна кариера за службените лица. Јасно, ова во основа се разликува од денешната практика во организациите кои се екипирани, па потребата од нови вработувања се мали, а воедно се диктирани според избор или неопходност. Во резимето, припишаните предности од Веберовото мислење се: **Специјализација; Хиерархија на авторитетот; Систем од правила; и Култура според целите.**

Спротивниот поглед од Веберовото мислење би било дека постојат премногу изразени правила и процедури, подразбирајќи дека администрацијата и работата со документите, да стане поважно од целите. Во денешните организации ризикот, системот да земе приоритет врз луѓето веќе е изразен. Таквиот пристап, исто така, ќе ја ризикува можноста вработените да можат да ја развијат независноста според статусот, стекнатите навика и реалното влијание. Процедурите може да се сокријат од оние кои што не се директно инволвирани поради зголемување на статусот или моќта. Но, постои реална опасност, иницијативата да биде задушена од системите. Нефлексибилноста задава против удар на променливите околности во организацијата, а токму тоа е отпорот кон промените.

Зборот "**службени лица**" може да се преведе како менаџери, вработени или волонтери. Со оглед на тоа дека организациите треба да ги задржат основните вредности во нивната структура, одлуките мора внимателно да се донесуваат со што сепак се обезбедува ефективна организација. А токму таа

ефективност, но секако и ефикасноста, треба да ги гарантираат менаџмент структурите.

Менаџмент структури

Секоја организација се управува преку процесот околу структурата. Треба да се забележи дека зборот структура не треба да биде изедначен со зборот формалност. Структурата може да биде **формална, традиционална и хиерархиска** како што е наведено од Вебер (Weber). Мрежното работење исто така има ефект врз некои оперативни структури. Организациите може да користат различни модели на структури /напред наведени и образложени/, или пак може да имаат дизајнирано единствена структура која одговара на нивните специфични цели. Заеднички и фундаментални прашања поврзани со структурата се: **Која е целта и стравејќијата на организацијата? Каква внатрешна и надворешна политика влијае врз нејзината работа? Како различниите задачи да бидат поделени помеѓу вработените? Колку специјализацијата и концентрирацијата на задачите е пожелна или неопходна? Кои се активностите на организацијата за имплементирање на политиката и стравејќијата на организацијата? Колку донесувањето на одлуки треба да биде пренесено од центарот во периферијата?**

Во зависност од одговорите на овие прашања, можеен е развој на следното: поделбата помеѓу еден тип на структура и друг, може почесто да е неизразена отколку заострена. Во зависност од тоа каков вид на управување сакате, разгледајте ги подолу наведените едноставни поделби на структури:

1. Структури на високи хиерархии. Овие структури се, како што и името налага, изградени врз повеќе - слоевит систем и честопати формална основа со високи степени на специјализација на функционалните и оперативните нивоа. Ваквите традиционални структури се прифатени како форма која што најдобро одговара на моделот на воената организација, или тие наведени од Вебер.

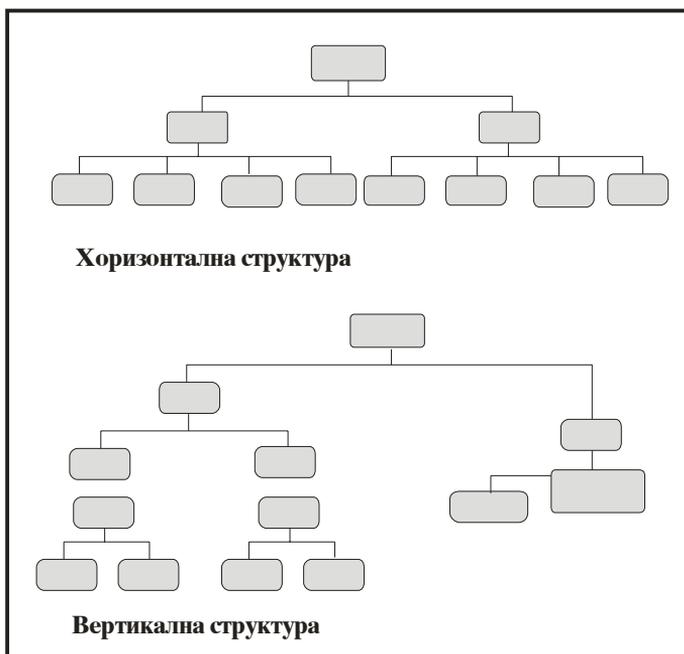
2. Рамни структури. Овие структури се одговор кон намалување на бизнисите заради зголемување на ефикасноста и профитабилноста. Дали се ова соодветни структури на една организација? Користејќи го јазикот на оние кои ги застапуваат формалните структури, рамните структури подразбираат поширок опсег на контрола. Исто така, постојат аргументи за оваа структура дека е најсоодветна за учење и развој на персоналот.

3. Проекти менаџмент структури. Ваквиот вид структури се проточни и одговараат на специфичните и понекогаш краткорочни потреби. Тоа подразбира дека тимовите може да се формираат за посебни проекти а потоа да се распуштат. Според потребите, индивидуите може да бидат членови на повеќе од еден проектен тим каде што хиерархијата е подредена на достигнувањата.

Дали ваквиот принцип ќе им одговара на платениот персонал во координативните активности?

4. Мрежни сџрукџури. Мрежните структури содржат некои елементи од проектните структури но понекогаш вклучуваат и други организации. Поради тоа, бараните комуникации би биле во рамките на организацијата и надвор од неа, со индивидуите и групите кои што самите припаѓаат на различни организации.

Менаџмент структури



Менаџмент системи

Идејата за воведување системи во менаџментот има биолошки корени. Принципот на системскиот пристап се базира на ставот дека организацијата е унифициран и насочен систем од внатрешно поврзани делови. Приврзаниците на теоријата за системите велат дека способноста да се управува различноста ја зголемува флексибилноста на организацијата. Системите можат да бидат **затворени и крути** или **флексибилни и отворени** во зависност од желбите на раководството од дадената организација.

Теоријата за системите доаѓа од работата на научници-биолози како **Лудвиг вон Берталанфи (Ludwig von Bertalanffy)** кој во 1951 година го

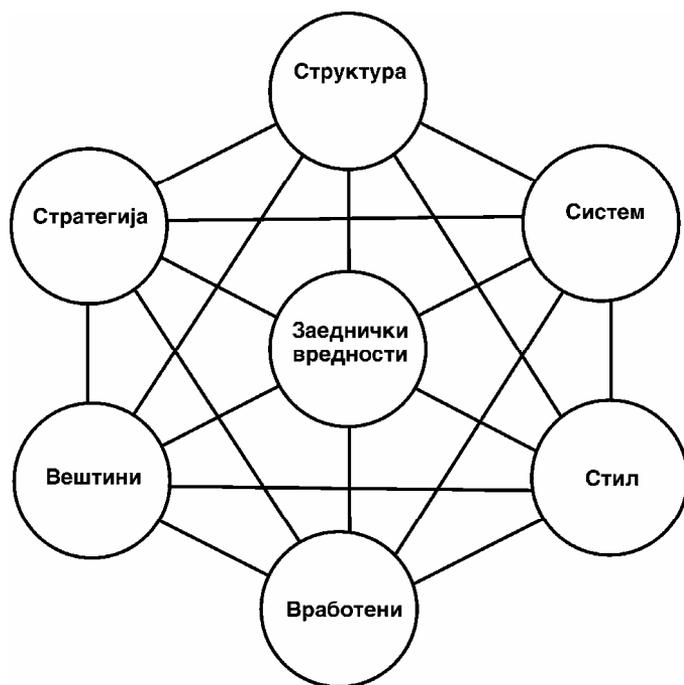
предложи терминот "**теорија на системите**". Неговите идеи беа елаборирани од **Боулдинг (Boulding)** кој ја предложи хиерархијата составена од девет нивоа за системите според комплексноста и степенот на развој за секое ниво.

Не постои универзално прифатена разлика помеѓу термините *систем* и *процес*. Според тоа, практичарите користат термини како "**комуникациски систем**" и "**едукациивен систем**" за да опишат делови од процесот на управувањето.

Значењето на терминот систем е признавањето дека организациите се комплексни и динамични социјални тела со внатрешни и надворешни меѓузависности. Додека идејата за системите може да се пројави како апстрактна, вредноста на организацијата е двостепена. Таа го фокусира размислувањето за организацијата како на севкупен динамички модел и дозволува менаџерите да одлучуваат и да го имплементираат најсоодветниот процес на управување. Фокусот кон организацијата треба да биде насочен кон интеракција на персоналот, земајќи ја во предвид средината, внатрешна и надворешна, во која тие делуваат.

При разгледувањето на било кој пристап дефиниран како систем, организациите најверојатно ќе посакаат да ја вклучат идејата за плурализам. Во овој контекст консултантската фирма **МекКинси и соработниците (McKinsey and Co)** го предложија **Седум-С моделот** за успешна организација каде што се бележат еднаквоста и внатрешната независност на факторите прикажани на дијаграмот.

Моделот Седум-С



Модел СЕДУМ - С

Извор: Лаури Џ. Мулинс (Mullins, Laurie J). (1999)
Менаџмент и организациско однесување

Организациски развој

Како што коментарите во врска со менаџмент системите илустрираа, една организација треба да е динамична и приспособлива кон потребите и проблемите за чие решавање таа егзистира. Уште повеќе, постои доказ дека во профитните бизнис организации, акцентот ставен на раководење со луѓето го подобрува работењето на организацијата. Прикажаните вредности на организациите можат да бидат прифатени, но бидејќи резултати од истражувања во врска со ова не се секогаш достапни, тие се заменуваат со уверувања и претпоставки. Истражувањето опишано подолу може да ги охрабри менаџерите во локалната самоуправа.

Работата на **Малколм Патерсон (Malcolm Patterson)** и неговите колеги, која се базира на резултатите од активностите на **Шефилд програмата за ефективност (Sheffield Effectiveness Programme)**, покажува силен и позитивен однос помеѓу ставовите на вработеното лице, организациската култура, прак-

тиките на кадровскиот менаџмент и извршената работа на организацијата. Извештајот од ова истражување имаше длабоко влијание за стратешкото размислување и беше користен од страна на многу организации за оформување на нивните активности во кадровскиот менаџмент.

Истражувачите од Шефилд се повикаа на податоци од една тековна десетгодишна студија (1991-2001) која ја истражуваше пазарната средина, организациските карактеристики и менаџерските практики во повеќе од стотина производствени фирми во Велика Британија. Нивната општа цел беше да ги утврдат факторите кои влијаат на ефективноста во бизнисот. Во организациите на локалната самоуправа може многу едноставно да се примени терминот "**организациска ефективност**".

Одлучувањето како креирање на политика

Прашањата вклучени во процесот на донесување одлуки и креирање на политиката се многубројни и комплексни. Со акцент на процесот на управување, структурата на организацијата претставува примарен фактор. Во поголемите организации, постои ризик дека одлучувањето е далечен процес.

Исто така постои ризик од оттуѓување на лицата кои се вклучени но се наоѓаат на одредена оддалеченост. Оваа оддалеченост треба да се свати во структурна смисла. Ставовите дадени подолу во текстот треба да се поврзат со оние од менаџмент на луѓе и особено со прашањата од областа на лидерството.

Одлуките не се донесуваат во вакуум. Обично постојат силни влијанија од страна на: **Колективното искуство на организацијата од минатото; Тековните проблеми со кои се соочува организацијата, предвидени или постојни; Личните карактеристики на оние кои ги носат одлуките; Верувањето дека организацијата е дел од цел еден систем, како што е погоре опишано, без разлика дали е тврд или флексибилен.**

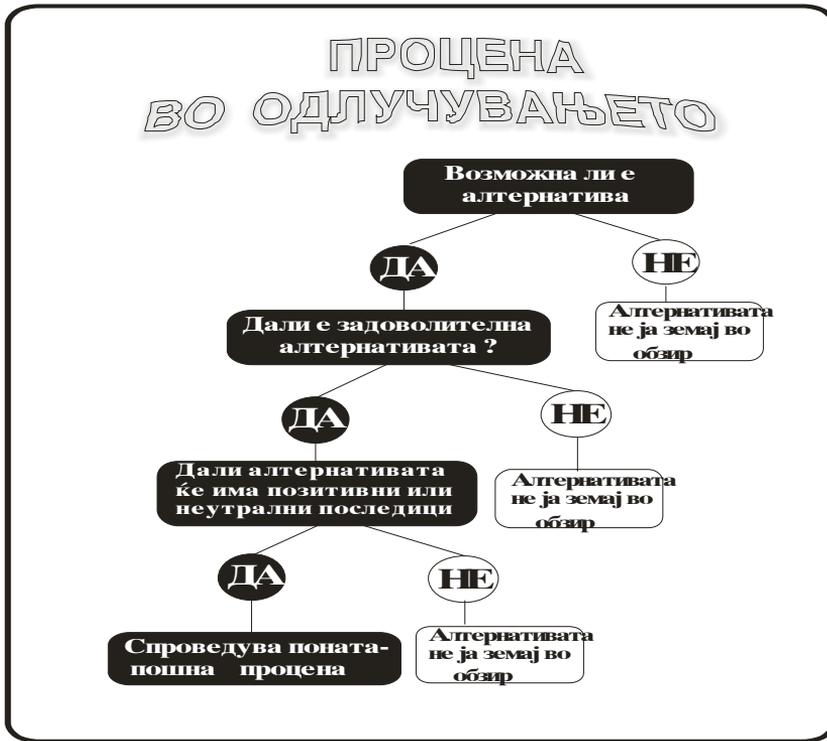
Исто така ефектот на секоја одлука треба да се разгледува: **Во врска со временската постојаност на саканата промена или план за акција кој се имплементира, а vis-à-vis моралот на вклучениот персонал.**

Општо-прифатената слика за едно влијателно лице (обично тоа е маж) кое седи во изолација зад работната маса и одлучува за судбината на целата организација е далеку од реалноста. Одговарањето на прашањата дадени подолу, е од витално значење за одлучувањето: **Колку е голема разделеноста помеѓу постојечката и посакуваната состојба на односите на организацијата? Кои се приоритетните при донесување одлука за едно или друго прашање? Дали е едноставно да се донесе одлука? Алтернативно, дали проблемот е лесно да се реши? Колкав е интервалот помеѓу донесувањето одлука и нејзино ставање во функција? Дали со шек на времето проблемот може да се реши сам од себе?**

Комбинирајќи го концептот на менаџмент на процеси со процесот на донесување одлуки резултира во создавање две поголеми категории: Првата е основање на метод или механизам за справување со секојдневните или пак оние одлуки кои може да се предвидат; и Втората е донесувањето одлуки за несекојдневни прашања.

Овие две категории може исто така да се наречат програмирано и непрограмирано донесување одлуки. Востановување процес на консултација во рамки на структурата и земајќи ги предвид повратните информации од претходното одлучување е само еден метод за **"стандардно"** донесување одлуки. Процесот може да вклучи препораки за донесувањето одлуки на **индивидуално, тимско или организациско ниво** (на пример локална организација во една од областите на надлежност на локалната самоуправа).

Одлучувањето континуирано преминува од сигурност преку ризик во несигурност, а од аспект на менаџерите во организација, од високо до ниско ниво на контрола. Во несекојдневното одлучување менаџерите треба да го проценат ризикот на резултатите од одлучувањето на различни начини. Нејасната можност дали постои егзактен механизам за донесување одлуки во итни случаи сепак остава место за сомнеж. Понекогаш одлуките мора да се донесат локално и по итна постапка без разлика на структурата. Притоа поуките од донесената одлука претставуваат ретроспектива на процесот. Овој предизвик треба барем да се признае и да претставува дел од обуката во областа на менаџментот. Воспоставениот процес на оптимизирање на ефикасноста во одлучувањето во основа е поврзан со концентрацијата на моќ во рамки на организацијата и со нивоата на креирање на политиката која се применува.



Сликата која претставува процес на рационално донесување на одлуки всушност е еден од можните приоди за ефикасна техника на одлучување. Приодот истакнува дека во процесот на одлучување најбитно е: **а/ Најпрвин да се испита ситуацијата; б/ Потоа задолжително да се разгледат алтернативите; в/ Следува оценување на алтернативите и избирање на најдобрата; и г/ На крајот одлучете, спроведете и надгледувајте.** Всушност оваа техника го насочува менаџерот да размислува алтернативно при што да внимава на: **1. Што е добро за организацијата? 2. Што може да шрѓне на лошо? 3. Што причинува да се јави проблем? 4. Каков е планот за непредвидена ситуација? 5. Кога ќе настаат алтернативниот план?** За цело време на проценувањето дали алтернативата задоволува и дали дава позитивен или негативен ефект, се прави анализа за: **1. Да се формулира проблем; 2. Да се набројат причините за проблем; 3. Да се набројат алтернативни решенија; 4. Да се анализира планот на можните последици; 5. Да се донесе одлука; 6. Да се најде план за спроведување и.е. имплементирање на одлуката.**

Во напред наведениот процес на одлучување треба да се биде детален и јасен во однос на целите. Постојат седум директиви за главните правци на одлучувањето: **1. Собирање на факти; 2. Консултирање; 3. Умно користење на времето; 4. Фаќање на точната бранова должина; 5. Флексибилност на одлуката; 6. Имање на храброст; 7. Упорност до крај.** Накратко кажано процесот

на решавањето на проблемот (одлучување) почнува со идентификација на проблемот, собирање на факти и информации, продолжува со анализа на истите, со која се изолира причината која доведува до проблемот и завршува со акт на избор (решавање).

Општинскиот менаџмент - како нов јавен менаџмент

Повеќе од јасно е дека е потребен добар и ефикасен менаџмент со општините. Но на општините во Македонија, какви се денес во моментот, повеќе од потреби им се промени. Што се однесува до современиот менаџмент, кај него единствено се извесни промените. Брзите промени се одвиваат од повеќе причини: **Прво**, евидентна е конкуренцијата во трката за недоволни ресурси, особено во јавниот сектор. Со други зборови кажано менаџерите се наоѓаат пред постојан предизвик да остварат поголеми резултати во општините со помалку или недоволно расположливи ресурси. **Второ**, барањата на граѓаните за подобра услуга, повисок квалитет, и одговорна и отворена општинска управа, се повеќе е во пораст. **Трето**, се побрзата и полесната комуникација на граѓаните со новите идеи на менаџментот се претвора во вистински феномен во последните неколку години. Имајќи го ова во предвид менаџментот станува мошне комплексен поим од аспект на локалната заедница и политиката што во неа се спроведува. Комплетноста на менаџментот во локалната самоуправа произлегува и од големиот број на теории на врвни мислителите на менаџментот во поглед на неговото место и улога во развојот на локалната самоуправа. Така спред **Хенри Минзберг** менаџерските улоги во локалната самоуправа се делат во три основни категории: **а) Интерперсонални улоги** (во рамките на формалните менаџерски овластувања), а се состојат во менаџерот како главна личност кој остварува репрезентативна функција; менаџерот како лидер, и тоа лидер на организацијата која ја управува; и врската со опкружувањето во контекст на собирање информации за организацијата и користење на надворешни ресурси. Овие интерперсонални улоги му помагаат на менаџерот да изгради мрежа за поддршка на надворешните фактори; **б) Информативни улоги** (менаџерот како комуникациски центар на организацијата, т.е. **network** (навигатор), во овој вид улоги менаџментот се остварува како мониторинг (комбинирано собирање на податоци), како дистрибуција на информации (проследување на посебните информации од и за вработените), конечно застапување на организацијата (презентирање на интересите на организацијата поред други субјекти) и **в) улоги на одлучување** (начин на користење на ресурсите заради преземање на активности). Со овие улоги менаџерот е претприемач, управувач со кризни ситуации, дистрибутер на расположливи средства и преговарач.

Според меѓународната Асоцијација на менаџерите на локалната самоуправа, менаџерската улога во локалната самоуправа се остварува во четири

области: *Управување со човечки ресурси; Управување со промени; Воспоставување и негување на односи за соработка; и Јавност и јублицитет*. Оваа асоцијација ги одреди и дефинира основните елементи што ја сочинуваат локалната самоуправа: *ориентација кон акција* (локалната самоуправа ги идентификува проблемите и ги решава брзо); *поврзаност со граѓаните* (воспоставување и одржување на различни видови на соработка со граѓаните како корисници на услуги); *автономија и иницијатива* (прооднос на иновативниот приод и на новите начини на решавање на проблемите); *ориентација кон вработените* (стварање на добри меѓучовечки односи, наградување на трудот и стимул за поголеми резултати); *вредносен систем* (усвоен вредносен систем со ориентација кон ефикасност во обезбедување врвен квалитет и добри услуги на граѓаните); *мисија, цели и комитивности* (мисијата е клучна премиса на организацијата, нејзините пораки се темел на целите на локалната заедница преку кои - мисијата и целите - се обезбедуваат конзистентни уедначени нивоа на услуги на граѓаните); *структура* (ефикасните локални власти имаат помал број на нивоа на менаџмент и добро воспоставени структури во организацијата како вертикално така и хоризонтално); и *полицитички односи* (овој критериум е многу битен атрибут за ефикасна локална самоуправа и има три обележја, кои се состојат во позитивен отворен однос на менаџментот на локалната власт кон граѓаните, отворено, директно и ефикасно соочување со проблемите во опкружувањето и стабилност во локалната заедница).

Универзитетот на меѓународната асоцијација на менаџерите на локалната самоуправа, за ефикасно функционирање на менаџментот на локалната самоуправа дава **осум категории**:

1. Ефикасност на персоналот. Тоа подразбира: *управување и надзор; формирање и водење на тимови; зајакнување на одговорноста и делегирање на овластувањата*.

2. Олеснување на политичкото одлучување. Всушност тоа е поддршка на избраните функционери во локалната самоуправа што подразбира: *олеснување на раководењето; олеснување на ефикасноста на општинскиот совет; посредување и преговарање*.

3. Менаџмент на давање услуги. Тоа е обезбедување на ефикасно и одговорно давање на услуги на граѓаните што подразбира: *функционална и оперативна експертиза; оперативно планирање; услуги за граѓаните; и обезбедување на квалитетот*.

4. Стратегиско раководење. Тоа е поставување на такви норми во раководењето со организацијата и локалната заедница и поттикнување на иновативен пристап, промени, креативно решавање на проблемите и брзо дејствување, што подразбира: *иницијатива и преземање ризик; визија; технолошка писменост; креативност и иновативност*.

5. Демократска одговорност. Тоа е демонстрација на демократските принципи на почитување на избраните локални функционери, интересните групи, процесот на одлучување, едукацијата на граѓаните, и стекнувањето знаења за социјалната, економската и политичката историја на локалната заедница што подразбира: *демократско засијатување; партиципација на граѓаниите; и различности.*

6. Планирање и менаџмент на организацијата. Тоа е краткорочно и долгорочно обезбедување, дистрибуција и анализа на финансиските и човечките ресурси што подразбира: *буџетско планирање; финансиска анализа; развој на човековите ресурси; и стратешко планирање.*

7. Комуникации. Тоа е поддршка за полесен проток на идеи, информации и разбирање меѓу поединците за ефикасно застапување на интересите на заедницата, што подразбира: *засијатување; вешина на презентирање; односи со медиумите; и интерперсонална комуникација.*

8. Интегритет. Тоа претставува искажување на почитување, чесност и етичност, свест за зачувување на законитоста во рамките на интерперсоналните и професионалните односи и активности во локалната заедница, што подразбира: *интегрирање на личностите; интегрирање на организацијата; и професионален интегритет.*

Од наведените критериуми се забележува дека Универзитетот на меѓународната асоцијација на менаџерите на локалната самоуправа на преден план ги става вредносниот систем, ставовите, и моделот на однесување како основни квалитети потребни за остварување на ефикасен менаџмент во локалната самоуправа.

3. Посакувана состојба во организација на општините

3.1 Прв чекор - потреба од нов организациски дизајн

Како што понапред е истакнато организирањето претставува **процес**, а организацијата е **продукт** на тој процес. **Организацијата** всушност е **поредок** (поделба на работите, функциите и активностите), во **односи** (организациска хиерархија и структура на власт) овозможени од **врски**.

Организацискиот дизајн е резултат на **интерни** и **екстерни влијанија**. Истиот е составен од неколку елементи:

1. Цели и насоки на дизајнот (стратегија за функционален дизајн)

2. Големина на организацијата (операционализација на дизајнот: вкупен број на вработени и примарна диференцијација на структурни компоненти со дизајн на работни места)

3. Технологија (дизајн на работен процес заснован на знаење)

4. Справување со неизвесноста (стохастичноста) на опкружувањето

5. Моќ и контрола (распоред на овластувања и влијание по вертикала)

Подобрена координација на функциите во овие околности во кои се наоѓа процесот на децентрализација во Република Македонија е можна единствено преку **трансформација на организацијата** на општинската администрација и воспоставување **нов организациски дизајн**. Новата организациона структура треба да ги задоволи потребите од **екстерна адаптација** (визија, мисија, стратегија, оперативни цели, консензус за значењето: заеднички јазик, споделени претпоставки и здружен настап, критериуми за мерење на резултатите: поединечен придонес и здружен напор, корективни акции) и **интерна интеграција** (заеднички јазик и концептуални категории, граници на група и критериуми за вклучување и исклучување, моќ и статус, здрави работни јадра) на функциите. Одлуката за финалниот облик на организацијата треба да се донесе врз база на т.н **техника на моделирање** базирана врз анализа на функциите и функционалните меѓузависности и финално симулационо тестирање на моделот.

Вообичаено е формалната организација да се прикажува во **организациска шема т.н органограм (хиерархиско - пирамидална шема)**. За посложените организации со повеќе подсистеми и специјализирани активности (засебни стратегиски единици и сл.) карактеристични се т.н **матрикс** шеми. Овие **матрикс** шеми помагаат врвниот менаџмент со **планирање** да ја реализираат **промената**, а за возврат луѓето повеќе да се идентификуваат со крајниот продукт од нивната работа.

Планирање во општините

*"Она што не е испланирано денес,
нема да се направи утре "*

Да се планира значи да се насочува влијанието кое организацијата го има во општеството. **Зошто е важно планирањето во општините ?** - Сигурно затоа што општините добиваат се поголема улога во општеството и државата. Но, ова не ги олеснува работите. Напротив, средината во која дејствува општината не е стабилна и неменлива, туку е динамична и во постојан развој. Исто така постојат и внатрешни аспекти кои треба да се споменат: **број на граѓани кој постојано се менува; хроничен недостиг на ресурси; ниско ниво на практики во областа на усвоен развој; недостигот на насоченост на програмирање и планирање, и друго.**

Наведените елементи претставуваат чести проблеми во многу општини, па така тие јасно ја истакнуваат потребата од планирање. Растечката важ-

ност на општинските организации ја наметнува потребата за подобро организациско и планско раководење и управување со цел за поефикасно справување со проблемите на денешницата и предизвиците на иднината. Средината која е во постојано менување бара од организациите исто така постојано да се менуваат, да го прилагодат своето дејствување и да продолжат со своите активности за обезбедување на услуги за граѓаните.

Што е планирање ?

Планирањето е дизајнирање на посакуваната иднина и на ефективниите начини за нејзино остварување.

Расел Акоф

Доколку направиме прошетка низ термилошката долина на поимот “планирање”, ќе констатираме дека *“Планирањето е процес на свесна процена на меѓусебно поврзани одлуки и политики пред да се превземе акција”* (Guy Benveniste), исто така тоа е и *“Процес преку кој научно и техничкото знаење се спојува во организирана акција”*, (Johan Friedmann), како и *“Обид да се олесни донесувањето на одлуките и истите да се најраваат по реални и иорационални”*, (Abraham Kaplan). Кога поимот планирање се употребува сам, изгледа речиси празен (безсмислен). Но, вистината е дека овој поим е полн со значење. Малкумина на прв поглед сваќаат дека планирањето всушност е донесување на одлуки. Исто така, процесот на планирање обично е поврзан со распределбата на ресурсите. Поимот планирање станува многу поконкретен кога до него ќе ставиме некој квалификатор, како на пример: сеопфатно, акционо, стратешко, периодично, краткорочно, долгорочно, развојно, и друго. Дури тогаш поимот планирање добива јасна цел.

Еминентниот планер Џон Фридман, кога зборува за планирањето вели дека тоа како процес е премногу важен за да им се остави само на експертите. Според него процесот на планирање мора да слези и во фабриките, училиштата, организациите, канцелариите и населбите за да привлече што поголем број на луѓе кои директно ќе се ангажираат во нивното општество, поточно во средината во која живеат и работат. Со други зборови кажано, во планирањето потребно е да бидат вклучени што е можно поголем број на луѓе како стручњаци, експерти и професионалци, но и обични граѓани за кои планирањето и се однесува.

Мислењето и организирањето на идните активности и тоа до најситниот детал, од најобичните рутински работи, како што се на пример состаноците на стручниот колегиум, па се до некој стратешки сеопфатен план, како на пример изведување на промени, систем на нова организација и воведување

нов начин на управување, е предизвик за секој менаџер што сака да биде успешен.

Успехот во работењето, т.е. управувањето и раководењето, зависи од умешноста за навремено и конкретно планирање. Планирањето пак се изведува со подготвување и реализирање на планови. Тој процес, од една страна е сложен, а од друга страна е долготраен и макотрпен. Потребни се, како умеење, знаење и стручност, така и упорност и трпеливост.



**Планирањето како основа за организација,
спроведување и контрола**

Планирањето е примарно, како што илустрира и графиконот, бидејќи тоа е основа на која почиваат останатите функции на менаџментот. Дали организацијата, спроведувањето и контролата ќе бидат успешни зависи од планирањето.

Но, планирањето може да биде и неуспешно. Постојат две причини за тоа: **Запоставување /одлагање и неодлучност/ - "Ушре ѿоа само ќе се среди"**, вели еден менаџер кој самиот си се залажува и смета дека ќе може да импровизира и брзо да реагира за да го надомести она што не го испланирал. Но, времето и притисоците често ќе го доведат во ситуации кога веќе нема ни време ни можност да стори што било, а тогаш неуспехите се нижат еден по друг и водат во **криза**; **Нереално планирање** - Некои менаџери совесно се посветуваат на планирањето, меѓутоа несоодветните методи ги водат на погрешен пат, а последиците се повторно уништувачки.

Затоа, следните сугестии ќе ви помогнат да ги запознаете и унапредите методите на планирање.

Кога се планира ?

Планирањето станува неопходно кога треба да се подготви, организира и временски алоцира некоја активност во организацијата. Ваквите состојби кога планирањето е неопходно се следните:

- *Зайочнување на нова година со нови цели;*
- *Тримесечни периоди кои ви даваат можност за оценка на вашите осигурувања и ревидирање на вашите очекувања /ирејисјавки;*
- *Секој нов проект.*
- *Долгорочно осигурување и реализирање на цели.*

Покрај ова, постојат проблеми со кои може да се соочите во секој момент, како на пример: потребата за намалување на трошоците, ревизија на операциите, подобрување на квалитетот на вашето работење или подигање на нормите за вашите вработени.

Какви видови на планови има ?

Дефинирањето на видовите планови може да ви помогне да го изберете вистинскиот пристап кон планирањето што ви е вам неопходно:

- **Еднократни планови (планови за една употреба).** Некои ситуации што ги планирате се случуваат само еднаш. Плановите за нив ќе бидат еднаш употребени и можеби никогаш повеќе нема да се повторат. Менаџерите кои се вклучени во ваков вид на активности, многу често ќе се обидат да импровизираат. Причина повеќе за таквиот однос може да бидат и размислувањата за трошоците кои може да сугерираат планирање, но за најнизок прифатлив стандард.
- **Резервни планови.** Независно колку внимателно било планирано, настанувањето на нови околности или неуспеси во реализацијата на некои делови од планот, може да го доведат проектот до точка на криза или целосен неуспех. Во таков случај е пожелно да се има "**план Б**", односно план за отстапување кој ќе може да послужи како замена / супститут за првобитниот план. Резервниот план можеби ќе бара поголема имагинација и способност за предвидување отколку обичното планирање. Во тој случај, планерот ќе биде многу зависен од сопствените способности или од способностите на другите за да ги предвидат можните ситуации, и за да можат реално да ги испланираат.

- **Краткорочни планови.** Краткорочното планирање има вредност на неодољност и во голема мера може да зависи од неформалните и директните комуникации. Како на пример, кога се подготвувате да започнете некој проект кој може да биде завршен за краток временски период, обемот на вложениот труд и трошењето на енергија може да биде минимален. Во таков случај, личните контакти може да помогнат за размена на идеи и информации кои се неопходни.
- **Долгорочни планови.** За разлика од краткорочните, проектите кои се очекува да се реализираат во текот на определен број месеци, па дури и години, мора да имаат и соодветни карактеристики: **Конјиниуиџеј.** Мора да ги напишете и вградите контролните точки што ќе го обезбедат остварувањето на планот во саканата насока. **Конјрола.** Мора да се имплементира периодично разгледување за да се обезбеди изворно поставените цели да бидат остварени. **Ревизија на џосџавениџе цели.** Факторите кои придонеле да се постават целите на планот, можеби се промениле. Заради тоа, очекувањата, или подобро речено предвидувањата, можеби ќе треба да се покачат или намалат. Заедно со ревидирањето на напредокот во остварувањето на планот, менаџерот, исто така, можеби ќе сака повторно да ги оцени првобитно поставените цели, во смисла дали се уште се валидни или пак ќе мора да се модифицираат.
- **Кризни планови.** Организациите се подложни на кризи (итни состојби). Така, на пример, вие може да имате најсовремена противпожарна опрема, но шокот на луѓето од пожарот, можеби е нешто што не сте го предвиделе.

Горенаведените точки се основни за долгорочното планирање, но овој вид на планирање во текот на последната деценија доби сосема нова димензија и под името **стратешко планирање** беше проширено, рedefинирано и стандардизирано кон специфичните процедури на менаџментот.

Стратешко планирање

Што е стратешко планирање?

Постојат различни дефиниции за тоа што е стратешко планирање. **Мајкл Алисон и Џуд Кеј (Michael Alison and Jude Kaye)** во нивната книга "Стратешко планирање за непрофитни организации" (1997) даваат две најосновни дефиниции.

"Сџраџешкоџо џланирање е менаџерска алаџка и како и многу други, се корисџи да џомоѓне во џодобро извршување на рабоџаџа во орѓанизаџаџаџа". Потоа тие даваат елаборирана дефиниција која вклучува некои од клучните аспекти на ваквиот тип планирање. *"Сџраџешкоџо џланирање е џроцес низ кој орѓанизаџаџаџа џи џради своџе џриорџеџи -*

истовремено градејќи заложби помеѓу заинтересираните странки - кои се основни за нејзината мисија во одговор на околината во која работат"

Во претходните поглавја веќе беше објаснето како менаџерските практики кои се употребуваат во бизнисот можат исто така да бидат применети и кога станува збор за општински организации. По иста аналогија, практиките од општинските организации се исто така релевантни за бизнис активностите. Како што беше претходно споменато, општинските организации поседуваат еден аспект кој ги прави различни од останатите - нивните вредности - кои можат да бидат основна разлика во однос на профитните организации. При користењето на некоја менаџерска алатка позајмена од комерцијалниот сектор, треба да се имаат предвид вредностите на организацијата при донесување на било каква одлука. Најважна работа кога се применува комерцијална бизнис алатка во јавниот сектор секако е обезбедување дека алатката нема да ги наруши организациските вредности и принципи

Секоја организација, без разлика на типот на кој припаѓа, има свои сопствени вредности, но во јавниот сектор тие се различни од оние во комерцијалниот. Барем во теоријата, организациите во општините промовираат вредности кои се однесуваат на сите нејзини активности, вклучувајќи ги функциите на процесот на прибирање средства, комуникациите и ангажирањето на вработените

Од 1950-те години наваму, поуспешните организации во светот почнаа долгорочното планирање да го трансформираат во понаучно и поефикасно, т.н. **страјешко планирање**. Ползата од ваквиот стратешки пристап кон процесот на планирање е достапна како за големите, така и за средните и малите организации, не само во обезбедувањето на нивниот опстанок, туку и за нивниот раст и развој.

Независно од тоа колку стратешкото планирање може да биде високотехничко и стручно, сепак тоа е достапно на сите организации кои сакаат да си обезбедат здрава иднина. Стратешкото планирање има две општи карактеристики:

- **Концепција.** Стратешкото планирање е њрбет на стратешкиот менаџмент. Секому е јасно дека стратешкиот и оперативниот менаџмент се тесно поврзани. Стратешкиот менаџмент обезбедува водич, насоки и инструменти за оперативниот менаџмент, со тоа што акцентот во стратешкото планирање повеќе е ставен на стратегијата одколку на оперативните активности. Организацијата може да ги преживее внатрешните слабости само доколку има солидна **страјешгија**, и доколку истата биде ефикасно имплементирана.
- **Процес.** Процедурите на стратешкото планирање се оние кои го внесуваат креативниот, аналитичкиот и практичниот ум што го има во организацијата, за да се направат оценки, анализи, дијагнози и проекции кои ќе ги детерминираат идните тактики и активности. Ова може да значи дека еден

поединец - раководител, или пак менаџерскиот тим, т.е. раководните структури, се одговорни за имплементацијата на ваквиот начин на планирање.

Четиринаесет елементи на стратешкото планирање

Американските менаџери, врз база на сопственото искуство, дефинирале 14 подрачја кои се дел од менаџерскиот систем, за секој вид на активност. Тие подрачја всушност се деловите на стратешкиот план:

1. **Развој на филозофијата на организацијата.** Стратешкото планирање имплицира поставување на прашањето што е поврзано со создавањето на претпријатието. Како што вели **Питер Дракер**: "**Каков е нашиот бизнис и каков треба да биде?**" Одговорот на ова прашање, во потрага по иднината, нужно ќе опфати и такви основни информации како поставување на цели, развој на стратегии и планови и донесување на одлуки за идните активности.
2. **Утврдување на политиките.** Комплетот на постапки и правила на однесување, т.н. политики кои се битни за стратешкото планирање, треба да ги утврди менаџерскиот тим на организацијата. Ова утврдување може да се однесува од конкретизирањето на пишаните извештаи, па се до начинот на презентација на идеите кои само биле нафрлени. Но, во секој случај, таквите политики треба да се конкретно поврзани со стратешкото планирање и децидно да го отсликуваат инволвирањето на организацијата на различни нивоа и меѓу разните клучни раководители.
3. **Структурна поддршка.** Имплементацијата на стратешкиот план мора да биде обезбедена преку вклучување на разните тела и клучните раководители чијашто одговорност може да биде постојана или привремена. Несомнено, специфичните задачи треба да бидат распределени така како што и ќе бидат реализирани.
4. **Поставување на целите.** Целите во стратешкиот план најдобро можат да ги формулираат членовите на менаџерскиот тим, раководните структури. Од нивните широки дискусии треба да произлезат насоките за опстанок и раст на претпријатието. Истото или некое слично тело (орган), треба уште еднаш да ги разгледа постигнатите заклучоци заради усогласување и корекција.
5. **Стратегија на планирањето.** Големите, сеопфатни акции кои треба да помогнат во остварувањето на целите, треба да бидат развиени од оние структури во организацијата кои се најдобро оспособени за такво планирање. Се она што е од почетокот на активноста, па се до продажбата, односно почнувајќи од производствените/услужни методи и завршувајќи до истражувањата, треба да биде анализирано во функција на максимизирање на ефектите од стратегијата.

6. **Поставување на краткорочни цели.** Пократкорочните цели се рангираат според нивниот временски редослед на постигнување и подетално отколку подолгорочните цели кои исто така биле усогласени, со тоа што тие се дизајнирани како потцели за оперативните планови.
7. **Обезбедување на кадри.** Регрутирањето, селекцијата и развојот на кадрите во сите сектори, а особено на оние во менаџерскиот тим (раководните структури) и високообразувани професионалци од различни профили, треба континуирано да се обезбедуваат за да може да се употребат според динамиката на потребите на стратешкиот план.
8. **Поставување на процедури.** Важните и неопходни последователни активности треба да бидат детерминирани, пропишани и периодично иновирани, во вид на соодветни процедури (постапки).
9. **Обезбедување опрема.** Зградите, опремата и другите физички уреди за потребите на функционирањето на организацијата, мора да бидат на располагање, а доколку е потребно и соодветно одржувани.
10. **Обезбедување на капитал.** Потребите за пари, односно обезбедување на средства и од надворешни извори, не само за тековните, туку и за идните активности, мора да се точно испланирани и на располагање кога се потребни. Несомнено, оние што се задолжени за финансиите ќе треба да бидат постојан дел на тимот за стратешко планирање.
11. **Поставување и спроведување на стандарди.** Мерилата за одделните нивоа на реализација на плановите се главно средство за оспособување на организацијата за остварување на поставените долгорочни плански цели.
12. **Развој на програми и оперативни планови.** Овие планови се однесуваат на секојдневните активности, и тоа ден за ден, со поглед на идните потреби. Така на пример, евиденцијата на остварувањата, заради пројавените недостатоци, бара размислување за евентуална замена со нова, поефикасна и покомплетна евиденција.
13. **Обезбедување на контролни информации.** Фактите, показателите и условите кои ќе им помогнат на вработените да ги исполнат очекувањата, треба да се усогласат со идните стратегии. Односно, силите внатре и надвор од организацијата, мора да се држат сплотени за потребите на остварувањето на стратешкиот план.
14. **Мотивирање на луѓето.** Дури и оние со најдобри намери може да имаат проблеми со адаптирањето кон поставените барања во планот. Заради избегнување на ваквите можни проблеми, неопходно е постојано и активно учество на менаџментот на сите нивоа, во афирмацијата на идејата и целите што сакаат да се постигнат со стратешкиот план.

Надминување на отпорите кон стратешко планирање

За оние кои се посветени на долгорочното планирање, и самата помисла дека може да постои отпор кон такво нешто, може да се чини ирационална. **"Како би можело, кој било да биде ироштив иодгоишовакаиа за соочување со иднинаиа?!"** Но, како што укажуваат американските менаџери, негативните чувства во врска со стратешкото планирање може да настанат на две нивоа:

- **Практични пречки.** Обично, луѓето реагираат вака: **"Цело работно време го ипрошам на ишековниие активностии. Немам ни минуиа време за да иправам долгорочни развојни иланови"**. Или пак ставот дека: **"сйраиешкоиа иланирање е чиста ишехника и ишоа многу комйлицирана. Многу работиа на хартија, и ишоа во најголем дел нейоишебна. Не сум јас иланер, моеио место е сега и овде"** итн. Но, можно е зад таквите ставови да лежи чувството на тешкотија.
- **Можни се и нереални стравувања.** Така на пример, помалку агресивните луѓе можеби се плашат од потенцијални конфликти и спротивставени интереси при реализацијата на планот. Или пак очекувањето дека ќе се пензионира за пет години и нема зошто сега да мисли за иднината. Или, технологијата ќе биде толку напредната после пет години што раководителот со сигурност претпоставува дека дотогаш ќе стане технолошки вишок. Страв од неуспех или пак недостиг на имагинација.

Обезбедување поддршка за стратешкото планирање

Организациите што пристапуваат кон стратешко планирање првенствено треба да размислат за такви мерила кои јасно ќе ги дефинираат целите и ќе ги убедат другите:

1. **Посветеност на сйраиешгијаиа на менаџерскио и иим.** Оние што се на врвот мора целосно да се посветат на придобивањето на сите други за остварување на стратегијата.
2. **Акцент на важностиа.** Мора да се пренесе пораката: ако сакаме добра иднина, мора да мислиме и да ја планираме сега.
3. **Нагласување на ипредносйише.** Добрата перспектива има сјај, но нема многу содржина. Затоа, пожелно е точно да се назначат придобивките и за претпријатието и за вработените, како на пример: Сакаме да ја зголемиме наплатата на даноците и таксите за 50% повеќе од колку што е сега. Замислете шо ќе значи тоа за развојот на општината во идниот период.
4. **Суишйлно ипридобивање на раководниие лица.** Треба да се убедат дека со тоа што ќе учествуваат во тимот за стратешко планирање, ќе имаат многу поголем увид во се што ќе се случува во организацијата.

5. **Одржување на корисни конџакџи.** Стратешките планери ќе имаат можност да работат со другите внатре и надвор од организацијата што, пак, ќе им ги зголеми способностите и ќе им ги прошири хоризонтите.
6. **Осџанување на џаџиоџи на џроменџиџе и аморџизирање на несовршеносџа на џерсоналоџи.** Оние што се активни во планирањето на иднината ќе можат да си ги осовременат своите очекувања и да станат предводници на новиот вид на бизнис што ќе се развие како резултат на долгорочната стратегија.

Истражување и развој: трка за обликување на иднината

Функцијата истражување и развој различно се перцепира. Некаде ја сметаат како "збир на занесени", а некаде како генијалци, пронаоѓачи на нови идеи. Како и да е, истражувањето и развојот се неделиви од стратешкото планирање и во тој контекст станува јасно колку може да придонесе за остварување на целите. Всушност, развојниот сектор треба да биде она место каде што ќе се антиципираат промените што ќе се случат, па дури и да ги предизвикуваат, а не да чекаат да видат што ќе се случи како последица од надворешните влијанија и сили.

Секторот за истражување и развој што ќе може да се појави со нов вид на услуга, или какво било подобрување на услугите, почнувајќи од транспортот, па се до водоснабдувањето, ја разоткрива иднината, а на организацијата и дава солидна подлога за проширување на пазарот и растот на организацијата

Планирање на три можни сценарија

Во соочувањето со идните можности, менаџерот ќе се соочи со појави чијашто димензија и форма не му се познати. Затоа, менаџерот заедно со тимот избрани специјалисти, ќе треба да ја почнат анализата на перспективата на претпријатието, во три можни насоки:

1. **Најдобра варијанта** со претпоставка за создавање на најпожелни околности. На пример, пресвртите на пазарот и обемот на платежно-способната клиентела ќе се стабилизираат и дотогашните проекции за наплата на побарувањата ќе може да се препозиционираат на 80% - 100%.
2. **Најлоша варијанта** при создавање на најмалку поволни околности. Појава на неочекувана конкуренција која доведува до драстичен пад на продажбата што би било под прифатливото ниво на рентабилност.
3. **Средна варијанта.** Во оваа димензија на промени, претпоставка е дека соодветната програма на оперативно усогласување ќе и овозможи на фир-

мата да функционира на разумно прифатливо ниво и тоа за период од најмалку пет години.

Со прифаќањето на пристапот кон "трите лица на промената", т.е. трите варијанти, планерите ќе треба реално да ги обликуваат формата и импликациите на секое од трите можни сценарија, со истовремена подготовка на соодветни придружни стратегии за трите можни ситуации.

Почеток на процесот на планирање

1. Оценка на можностите и ризиците

Претприемништвото е процес на искористување на ресурсите заради искористување на определени можности. Бидејќи ниту еден претприемачки настроен менаџер не ги контролира сите потребни ресурси, изборот на соодветните можности бара "*премоситување*" на расчекорот во однос на ресурсите. Тоа е способност што вклучува правење на цели серии на избори и тоа на начин кој ќе биде внатрешно конзистентен и надворешно соодветен на контекстот во опкружувањето.

Во таа смисла ќе ги разгледаме неопходните анализи за секој чекор од тој процес. Размислувањето за тие критични точки треба да е насочено кон:

- сфаќање на димензиите на можностите што постојат и да се одлучи дали ни одговара да ги прифатиме или не;
- да се процени обемот и клучните елементи на потребниот ангажман за да се искористи можноста;
- да се идентификува стратегијата за означување на патот за надминување на пречките и ризиците кои ја придружуваат секоја деловна активност;
- краен производ на оваа анализа е подготовка на стратешки план или одлука дека определена идеја или замисла претставува или не претставува атрактивна можност. Фазите на претходните анализи, пред и да започне процесот на планирање, опфаќаат вреднување на можностите и тоа преку проценување на потенцијалните финансиски резултати што секако е тешко да се направи без претходно развиен концепт за бизнисот. Атрактивната, добро дефинирана можност е темелник за сите успешни деловни зафати.

Планирање на планирањето

Меѓународниот гуру за менаџмент, **Питер Дракер**, смета дека планирањето исто така мора да се испланира, како и секој друг аспект на менаџментот. Тој препорачува пет чекори:

1. **Посиавување на цели** - кои цели и кога да се постигнат. Кои се нештата што моето претпријатие и мојот сектор сакаат да ги постигнат и кога?
2. **Ойределување на йриоритетността на целиите** - според важноста. Доколку сите цели не може да се остварат одеднаш, кои се најважните?
3. **Идентификување на ресурсите** - што ни треба, а што имаме. Што ќе биде потребно за да ги постигнеме целите што сме си ги поставиле? Какви се ресурсите со кои располага секторот и претпријатието што ќе овозможат да се остварат целите?
4. **Извршување на ойеративните йланови** - кој што треба да направи. Што ќе треба да се стори за од хартија, планот да се пренесе во пракса? Кој треба да издаде, какви инструкции и на кого?
5. **Редовно конйролирање**- знае ли менаџерот што и кога треба да се стори. Дали процедурите за следење-контрола се користат ефикасно и целосно? Знае ли менаџерот што треба да се постигне во секој момент од реализацијата на планот?

Поцес на планирање

1. **Дајте му име на планот-проектот**, така станува конкретен и поспецифичен. Давањето име на планот не е само афекција, туку ефикасна идеја за проектите, големи или мали, главно заради овие две причини: Името има дејство на препознатливост. Кога дискутирате за него со други луѓе, тогаш имате едноставно средство со чија помош може веднаш да се разберете за што зборувате: Иако помалку видлива, можеби уште повитална причина е што во вашиот ум проектот станува поконкретен и поблизок.
2. **Определете ги фазите на реализација** - секоја фаза: што, колку, кој и кога треба да стори . Особено е препорачливо целите да бидат квантифицирани.

Но, дури и во случаите кога целите не може така децидно да се определат, сепак е можно тие да се сведат на некакви бројки. За илустрација, во канцелариското работење не може да се оперира со чистотата на водата, бројот на литри, пропусната моќ, квалитет на водата и сл., но да речеме дека сакате да го подобрите работењето на вашите работници во администрацијата така што ќе им определите колку грешки смеат да направат, колку брзо треба да се изврши телефонскиот разговор, колку страници текст за кое време треба да се исчукаат и сл.

Меѓутоа, постои и реална опасност менаџерот да се преокупира со некој дел од активноста и да заборава на главните цели што биле поставени во планот. Така на пример, во оперативниот извештај се појавува голем пораст на трошоците, надвор од планираните рамки. Менаџерот целосно се посветува на строго ограничување на трошоците: прави импресивна програма

за строга контрола на секој трошок, одржува состаноци со вработените за да ги опомене и поучи како да внимаваат на трошоците, прави интензивна контрола и промена на методите на работа за да види во кој дел можат да станат поефикасни, целиот тим е подреден токму на таа програма. Но, ја губи од вид реализацијата на целокупниот план.

Затоа, најконкретно запишете ја целта и редовно проверувајте како се остварува вашата планска задача.

3. **Избор на луѓето што ќе го реализираат планот:** Направете листа на сите луѓе со кои располагате: Определете кои од нив се клучни - преку кои ќе можете директно да работите

Ова ќе ви помогне да видите кој ви недостига и дали оние што ги имате ќе можат да одговорат на потребите на вашиот план, или ќе треба како една од целите да поставите и обука-тренинг. Штом еднаш веќе сте ја утврдиле потребата за обука, ќе видите дека тоа ќе стане една од потцелите што ќе мора да бидат земени предвид во планот.

4. **Проверете ги уште еднаш средствата со кои располагате** - еден ваков преглед би можел да се примени и за кадрите од претходната алинеа

Планирањето бара преглед на расположливите ресурси. Можеби ќе ви треба нова опрема или поправка на постоечката за да го имплементирате вашиот план. Внимавајте да направите детална листа на она што го имате, она што треба да се набави и/или она што треба да се поправи.

Се разбира дека проблемот со човечките ресурси е најбитен и директно ќе влијае врз реализацијата на вашиот план. Затоа, неопходно е да се направи детален преглед на кадрите кои ги имате на располагање, евентуално да планирате прием на нови вработени (според потребите од вашиот план), или пак да обезбедите обука за некои од нив.

5. **Развијте и проверете методи на реализација** - На пример: намалување на отсуствата од работа - дали ќе ви се доволни постоечките евиденции или ќе треба да осмислите нови-подетализирани. Со тоа што ќе седнете да осмислите нови методи за контрола, ќе имате можност да ја преоцените ефикасноста и на постоечките и на потенцијално новите начини на контрола. Така, на пример, можеби ќе треба да направите нов вид на евиденција на отсуствата од работа, со детално следење на причините за отсуствата (дали, на пример, се работи за незадоволство на вработените од некои состојби, па гледаат почесто да отсутствуваат, дали можеби превозот до работа не е соодветен, дали условите за работа се штетни по здравјето на вработените итн.).

6. **Направете процена на трошоците** - бидејќи планот треба да се оствари и тоа најевтино што може. Притоа, секогаш треба да го имате на ум прашањето: дали не ќе можеше ова што го остваривме да го направевме поетивно - на пример да ги преполовевме трошоците. Затоа што секогаш

морате да работите во услови на ограничени можности за трошење, т.е. доколку ограничените средства не беа пречка, тогаш речиси секој план би бил лесно остварлив. Затоа, само менаџерот кој може да спроведе добра реализација на планот и тоа да го направи евтино, ќе постигне двоен успех од планирањето.

7. **Направете временски распоред на сите активности во планот.** И во овој случај најдобро ќе биде да се направи табеларен преглед на временскиот распоред на планираните активности. Утврдете точни датуми за разните фази од вашиот план:
 - а) **Подготовка** - (на пр. тренинг, набавка на опрема, обезбедување на простор и сл.);
 - б) **реализација** (означување на клучните луѓе за секоја фаза, определување на рокови, кои цели треба секој да ги оствари);
 - в) **временски рокови за секоја фаза од целиот план** (до 20-ти во месецот до 12 часот), овие рокови ги менувате само доколку е неизбежно.
8. **Вградете контролни механизми** - извештаи од клучните луѓе, известувања во случај да се надминуваат планираните трошоци, редовни финансиски извештаи за одливот на средствата итн. Секако, видот на контролата ќе зависи од природата на активоста. Така, на пример, можеби ќе сакате да воспоставите систем на редовни писмени месечни извештаи од вашите подредени преку кои тие ќе ве информираат како го остваруваат својот дел од планот. Или, пак, на сите точки каде што трошоците се критични и мора да бидат почувствително контролирани, можеби ќе сакате да ги прегледувате сите фактури за да можете да следите како се одвива одливот на средства. Ако во претходната фаза (2) сте ги квантифицирале целите, сега ќе ви е полесно да го следите остварувањето, овој пат само со следење на извештаите за реализација, независно дали тие ќе бидат дневни, неделни или месечни (во зависност од карактерот на дејноста). За оваа цел, графичкото претставување на реализацијата на планот исто така може во голем дел да ви ја олесни работата.
9. **Оценка на резултатите** - периодично, во текот на реализацијата (по однапред дефиниран распоред, заради проверка на планираното и оствареното). Следењето на реализацијата на планот, во извесна смисла е и негова оценка. Во многу случаи, може многу да се добие од ретроспективните анализи. Затоа, анализирајте го планот X во однос на целите поставени во планот, со оние што фактички сте ги оствариле. Може да ги истражите и користените методи, почнувајќи од оние што сте имале намера да ги развиете и примените, а завршувајќи со сите промени и отстапувања, како и со причините за таквите промени.
10. **Развијте и алтернативен план Б** - чишто слаби точки ќе бидат различни од слабите страни на планот А, за во случај на неуспех на првиот план да имате излез со вториот. Секако, планот Б ќе биде инфериорен во однос на

планот А, или подобро речено тој ќе претставува ваш прв избор, во случај на потреба од напуштање на планот А. Па дури иако планот Б може да има поголеми слабости од планот А, сепак, слабите страни на двата плана треба да бидат лоцирани на различни точки, за да може втората варијанта (планот Б) да се искористи во случај на потреба.

Извори:

1. Организациски менаџмент, Совет на Европа и Европска Комисија,
2. Менаџмент на проекти, Совет на Европа и Европска Комисија
3. Новиот менаџмент, Роберт М. Фулмер, Агенција Скај, 1994 година
4. Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Цветко Смилевски, Детра, Скопје, 2000 година
5. Јакнење на улогата на менаџерот во локалната самоуправа, Фред Фишер, 1998 година
6. Советникот како креатор на политика, Евро Балкан Прес, Скопје, 2004 година
7. Национален извештај за човековиот развој од 2004 - Македонија
8. Шест шешири за размислување, Едвард де Боно, Белград, 2000 год.

**Организациска шема
/органограм/ на управата**

- А. Развивање на општинска организациона структура**
- Б. Обезбедување услуги на ефикасен и транспарентен начин**

Организациска шема /органограм/ на управата

Новиот организациски модел на општина во Република Македонија ќе се обезбеди со: *востановување на нов систем на внатрешна организациона структура за обезбедување услуги на ефективен начин*. Овој нов систем има две основни компоненти:

А. Развивање на општинска организациона структура

Б. Обезбедување услуги на ефикасен и транспарентен начин

Од почетокот на востановувањето на новиот систем па се до неговото конечно имплементирање има три развојни фази:

Фаза 1: Реструктуирање на организацијата

Фаза 2: Подобрена локална организација

Фаза 3: Општинска организација целосно способна за управување на општината

Сегашна состојба: Актуелната моментална состојба на организирање и функционирање на општините во Република Македонија е незадоволителна од причини што локалната јавна администрација во истите е неажурна, неефикасна, бирократска и корумпирана. Како таква таа во најголема мера е несоодветна, лошо управувана, нетранспарентна, неодговорна и несервисно ориентирана кон граѓаните.

Основните принципи по кои се води изработениот модел на ефикасно локално управување се:

- Самоодржлива локална администрација
- Претприемачко менаџерско управување

Напред наведеното ќе се постигне доколку се направи:

Сеоифајна сѝрашејиска анализа на актуелната моментална состојба во општините, како би можело да се донесе иравилна ироценка за оишмален модел на:

- **Организационата структура на општината**
- **Системите на управување и проценка на работата и ефикасноста**
- **Човечките ресурси**
- **Системите на планирање и развојот на општината**
- **Интеринституционалните односи и соработка**
- **Комуникациските и информациските системи**

Овој предложен модел вклучува разни нови техники за подобрување на ефикасноста и ефективноста на севкупното работење во општината. Некои од нив се:

- ❖ **Ефикасни мерки за подобрување на перформансите (водење јасна евиденција за работата и резултатите од истата, и мерење на ефикасноста)**
- ❖ **Воведување стандарди за извршената работа кои ќе се применуваат по пат на договор за вработените и добавувачите (владини институции, приватни фирми, невладини организации и други)**
- ❖ **Конкретна децентрализација на одговорностите (на службениците од општинската администрација им се даваат јасни цели кои треба да ги постигнат)**
- ❖ **Транспарентност во работењето, ориентација кон граѓаните и нивно вклучување во процесите на одлучување (издавање оперативни планови и извештаи за извршената работа, поголема ефикасност на регулаторниот процес за да се заштеди време на јавноста, спроведување редовни анкети за добивање податоци колку граѓаните се задоволни од услугите, вклучување на корисниците во Управните одбори и Управните комитети)**
- ❖ **Обезбедување услуги на конкурентен начин (за одредени работи се склучуваат договори со конкурентни фирми, одредени активности им се доделуваат на вршење на здруженија на граѓани и др.)**

За доброто управување и ефективно извршување на јавните функции во општината ќе бидат вклучени граѓанските организации, здруженија и асоцијации, ориентирани кон јавниот интерес, со цел да се постигне повисока одговорност во извршувањето на функциите на локалната администрација. Ќе се воведат позитивна пракса на директно учество на јавноста во разгледувањето на различните опции за локалните капитални инвестиции и определувањето на приоритетите во алокацијата на општинскиот буџет наменет за капитални инвестиции. Крајна цел ќе биде поодговорна локална управа.

Новиот модел на локално управување во општината ќе воспостави ефективен однос со централната власт во државата. За таа цел ќе се воспостават следните промени:

- ❖ **Зајакнување** на општинската власт за да може подобро да ги изрази своите потреби и интереси за развој на општината во контекст на националните расправи за политиките
- ❖ **Обезбедување** појасни дефиниции за одговорностите на општинската локална власт и овозможување таа да има поголема менаџерска и фискална дискреција за своите функции
- ❖ **Реформирање** на системите за приходи на општината со цел да се обезбедат потребните ресурси за реализирање на функциите на општината
- ❖ **Одржување** на рамнотежа помеѓу централната државна регулатива и локалната управа на општината во контекст на локалната автономија

Обезбедувањето на ефективната локална управа на општината, меѓу другото ќе се остварува преку поддршка од најразлични специјализирани институции од државата и надвор од неа, како што се: професионални асоцијации, консултантски фирми, универзитети, институции и организации за обука и др.

А. Развивање на општинска организациона структура

Фаза 1: Реструктурирање на организацијата

Во оваа фаза не се предвидуваат радикални измени во структурата на општинската администрација. Напорот треба да биде насочен кон развивање јасни и ефективни административни структури и изнаоѓање начин за создавање поефективна улога на градоначалникот и раководителите на одделенија, со истовремено решавање на прашањата околу власта со советот.

Структурата и функциите на секторите во оваа фаза ќе изгледаат како што се прикажани подолу:

А. Општа администрација

Општата администрација има за цел обезбедување организациона и техничка поддршка на општинскиот совет, на градоначалникот и на целата општинска администрација, како и обезбедување административни услуги на поединци. Општата администрација ќе ја сочинуваат два сектора, и тоа **Сектор за административни, информативни и правни работи** и **Сектор за финансиски и сметководствени работи**.

А.1. Сектор за административни, информативни и правни работи

Сектор за административни, информативни и правни работи го сочинуваат следните три одделенија:

А.1.1. Одделение за административни и информативни работи

А.1.2. Кабинет на градоначалникот

А.1.3. Одделение за правни работи

А.2. Сектор за финансиски и сметководствени работи

Сектор за финансиски и сметководствени работи го сочинуваат следните одделенија:

А.2.1. Одделение за буџет и приходи

А.2.2. Одделение за сметководствени работи

Б. Специјализирана администрација

Специјализираната администрација опфаќа два сектора кои директно му помагаат на градоначалникот во извршувањето на неговите права и должности. Специјализираната администрација ја сочинуваат **Секторот за просторен развој, урбанистичко планирање и животна средина** и **Секторот за одржлив развој**.

Б.1. Сектор за просторен развој, урбанистичко планирање и животна средина

Секторот за просторен развој, урбанистичко планирање и животна средина вклучува 3 одделенија, и тоа:

Б.1.1. Одделение за архитектура и градежништво

Б.1.2. Одделение за урбанистичко планирање и животна средина

Б.1.3. Одделение за комунални работи

Б.2. Сектор за одржлив развој

Одржливиот економски развој се одвива по градовите и селата. Богатството на една нација се создава со нејзините заедници и рурални области каде што луѓето живеат и работат. Иако привлекувањето на инвестиции во големите фирми и фабрики во Македонија во најголем дел се спроведува од страна на националната власт (политика за приватизација, дипломатски напори, даночна постапка) и легислативниот процес, и општините имаат сопствена улога во поттикнувањето на економскиот развој локално.

Локалните власти во својата средина може да обезбдат голема поддршка кон развојот на претпријатијата од микро, мала и средна големина. Создавањето на поволна деловна средина не е исклучиво право на легислативата; постои многу поголем простор за политиката на локалната самоуправа. Примерите од другите земји во транзиција покажуваат дека оние локални власти кои го поттикнуваат деловното мрежно работење, кои создават јавни – приватни партнерства и спроведуваат поволно економска развојна политика, всушност, и просперираат. Зголемувањето на животниот стандард генерира повисок даночен прилив во буџетите на локалните и националната власт и го подобрува нивниот капацитет за обезбедување квалитетни услуги за граѓаните и деловните субјекти. Значи, економскиот развој и јавните услуги взаемно се засилуваат – зајакнуваат со што едниот создава подобро функционирање на другиот.

Согласно со Член 22, став 3 од Законот за локална самоуправа "општините се надлежни за локалниот економски развој – планирање на локал-

ниот економски развој; утврдување на развојните и структурните приоритети водење на локална економска политика; поддршка на развојот на малите и средните претпријатија и на претприемништвото на локално ниво, и во тој контекст учество во воспоставувањето и развојот на локалната мрежа на институции и агенции и промовирање на партнерство".

Ваквите развојни планови најчесто се однесуваат на тригодишни "социјални и економски развојни планови", кои градоначалникот ги доставува до советот на општината, по неговиот избор. Меѓутоа, најчесто овие тригодишни планови преставуваат нешто малку повеќе од еден "список на желби", кој е одраз на ветувањата од локалните избори и се поткрепени со планирани приходи и расходи. Покрај тоа, многу малку се предвидува за учество на граѓаните во подготовката на овие планови. На општината ќе и бидат потребни посовремени и реални планови за економски развој, кои ќе бидат подржани од страна на јавноста и усвоени низ еден транспарентен процес, во кој различните заинтересирани групи ќе можат да дадат свој придонес.

Друга слаба точка на развојното планирање во општината е недостатокот на долгорочна национална развојна стратегија, која би можела да послужи како водич. Но општините, од своја страна, немаат соодветни развојни планови. Како резултат на тоа, не постои интегрирана развојна политика помеѓу општините и националната власт. Следниот фактор кој го попречува локалниот економски развој е недостатокот на јасно разбирање од страна на локалните власти, што, всушност, можат тие да сторат во тој однос.

Оваа перцепција и не е многу далеку од реалноста, со оглед на сегашниот пакет закони и недостатокот на административни и финансиски алатки со кои може да се влијае врз создавањето работни места и бизнис. Меѓутоа, дури и овие околности, недостатокот на искуство и знаење ги попречува општините и од најмалите чекори, кои би можеле да бидат ефективни во поттикнувањето на претприемништвото. Локалните власти можат и треба да поттикнуваат поактивни политики. Во рамките на децентрализацијата, време е локалните власти да преземат чекори кон усогласување на нивните локални политики со општите трендови за поттикнување инвестиции, создавање поволна економска средина, зголемување на економската активност и намалување на нивото на сиромаштија во нивните заедници. Што може општинската локална власт да стори за поттикнување на економскиот развој во својата заедница? Во продолжение се дадени неколку предлози :

- Како што беше и претходно истакнато, еден почетен чекор кој локалните власти може да го направат е изработка на одржлива среднорочна (3–5 години) економска развојна стратегија, која ќе биде насочена кон визијата на градот, стратешките цели и специфичните задачи со кои може да се постигнат истите.

- Од инвестициите во инфраструктурата долгорочно гледано, најголеми придобивки ќе има самата општина. Изработката на општински програми за капитални подобрувања и упорна реализација на капиталните инвестиции, неизбежно ќе води кон економски развој и поттикнување на бизнисот. Поради недостаток на финансиски ресурси, еден начин за канализирање на инвестициите во инфраструктурата е преку издавање на општински обврзници. Досега воопшто не се издадени општински обврзници во Македонија. Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа (поглавје 5, Член 26 став 2) ја поставува прелиминарната правна основа за издавање и циркулација на општинските обврзници. Меѓутоа, пред да се развие пазар за општински обврзници, потребно е да се даде одговор на прашањето кое се однесува за незаокружената правна средина.
- Локалната власт може да поттикнува економска активност преку инкорпорирањето на трговските и индустриските зони во своите урбанистички развојни планови. Изградбата на извозни процесни зони, индустриски паркови е исто така возможно.

Врз основа на горенаведеното, се предлага Секторот за одржлив развој да го сочинуваат:

Б.2.1. Одделение за општински развој

Б.2.2. Одделение за индустриски активности

Фаза 2: Подобрена локална администрација

За време на оваа фаза, откако ќе се спроведат сите модификации кои беа наведени погоре, градоначалникот ќе овласти три виши службеници кои ќе и служат на локалната администрација (согласно со одредбата од Став 2, Член 50 од Законот за локална самоуправа) во администрирањето со група одделенија. Советот, на отворен состанок треба да го одобри нивното назначување, кандидатите ќе бидат прифатени само доколку ги исполнуваат потребните класификации наведени во описот на работното место и систематизацијата. Формално, тие ќе бидат дел од кабинетот на градоначалникот, како врска помеѓу политичката желба и извршната власт.

Одделенијата во секторот за локална администрација ќе се групираат според нивните функции под тројцата назначени службеници. Ќе се води сметка за големината на секое одделение, за трите формирани групи да имаат сличен број вработени. Се предлага одделенијата да се поделат во следните три групи:

Финансиски и човечки ресурси: вклучувајќи ги сите буџетски, сметководствени и финансиско контролни функции, и одделението за административни информативни работи;

Комунални услуги: која ги опфаќа сите служби за урбанистичко планирање и животна средина, градежништво, инспекција, контрола на јавните претпријатија;

Планирање и локален развој: воспоставување врска помеѓу напорот за локално планирање и кабинетот на градоначалникот преку надзорниот службеник, кој ќе има широка административна надлежност, а истовремено ќе служи и во кабинетот на градоначалникот, со што се создава врска помеѓу креирањето на политиките и линиските функции, и ослабнување на моќта на оние кои се политички назначени во кабинетот на градоначалникот.

Како и кај првиот модел, советот ќе има минимални административни задачи, но сепак ќе ја задржи функцијата на административен надзор преку одобрувањата на раководителите на одделенија, како и улогата околу жалбите и нивното разгледување, која се канализира преку постојаниот комитет и кабинетот на градоначалникот.

Во споредба со претходната фаза, прашањата во однос на трудот, платите и човечките ресурси се во рамките на едно ново одделение кое припаѓа во Секторот за финансиски и сметководствени работи. На крај, се формира нов сектор.

Имено, Секторот за социјална грижа, составен од две одделенија: Одделение за образование, култура и спорт и Одделение за здравство и социјални активности.

Фаза 3: Општинска организација целосно способна за управување со општината

Откако ќе се спроведат сите горенаведени модификации, се воспоставуваат следните нови структури:

- Во рамките на секторот за административни, информативни и правни работи се формира одделение за јавна безбедност кое третира прашања околу заштитата на граѓаните;
- Во рамките на структурата на секторот за просторен развој, урбанистички планирања и животна средина, се формираат две дополнителни одделенија, и тоа Одделение за катастар и регулација и Одделение за општински имот;
- Се формира нов сектор – Сектор за услуги на граѓаните и упис на граѓани, кој вклучува две одделенија: одделение за координација на граѓанските услужни центри и одделение за упис на граѓани;

- Политиката за обезбедување квалитет која е детално опишана во второто поглавје на овој документ, се воведува во оваа фаза и ја спроведува кабинетот на градоначалникот, во кој работат лица со соодветни квалификации.

Во оваа фаза покрај трите службеници кои беа споменати во фаза 2, постои можност да се јави потреба и од назначување на четврти одговорен службеник поради постигнување подобра координација и соработка помеѓу сега веќе побројните одделенија за нивна поефикасна работа.

Б. Обезбедување услуги на ефикасен и транспарентен начин

Главните ограничувачки фактори во обезбедувањето на услугите се:

- Недостаток на капитал за инвестирање во подобрувањето и проширувањето на инфраструктурата;
- Недостаток на средства за оперативни трошоци, што во дел произлегува од тоа што корисниците на услугите не сакаат да ги плаќаат надоместоците;
- Дефицит на квалификуван персонал и одредени експерти во општинската администрација;
- Слаба организација и координација на работата, првенствено во секторот на јавните претпријатија.

Подобрувањата во однос на општинските услуги се:

- Развивање ефективна државна инвестициона политика за развој и поддршка на техничката и социјалната инфраструктура на општините;
- Компјутеризација на административните активности;
- Подигнување на свеста на гаѓаните;
- Подобрување на квалификациите на вработените или општинската администрација.

Значајна појдовна точка за какво било размислување за промена на постојниот механизам во Македонија за обезбедување услуги, треба да се конкретните стратегии и резултатите што општината сака да ги постигне. Со промена само на структурите или реконфигурацијата на одредена служба со здружување на нивоата на квалификација и работните процеси не значи дека ќе резултира во подобри перформанси. Следува дека соодветните механизми за обезбедување услуги се едноставно само средства како да се постигне целта.

Резултатите од било која промена на механизмите за обезбедување услуги, треба да се насочени кон постигнување на општата обврска на

општините во однос на обезбедување услуги. Овие се истакнати во Член 22 од Законот за локална самоуправа. **Во Член 24 од истиот закон постои одредба со која се утврдува дека за обезбедување ефикасни и ефективни услуги, општините можат да основаат јавни служби или вршење на одредена активност од јавен интерес да им ја доверат на други правни или физички лица.**

Постојат многу варијации на стратегии и најдобри практики кои можат да послужат при разгледувањето на алтернативните опции за обезбедување услуги. Во текот на изминатите години, развиено е големо искуство од корист за општините кое може да го применат според нивните потреби. Меѓутоа, мора да се земат предвид следните размислувања:

- **Проценката на соодветните механизми за услуги не претставува *ad hoc* интервенција; таа секогаш е поврзана со основната стратешка улога која општината сама си ја одредила за себе. За да се биде успешен, стратегиите за обезбедување услуги треба да потекнуваат и да бидат поддржани од широката организациона стратегија на општината. Слично на тоа постои и битна врска меѓу формулирањето на менаџментот на перформансите или системот за обезбедување квалитет со изборот на механизмот за обезбедување услуги;**
- **При разгледувањето на соодветните механизми за обезбедување услуги, решенијата мора да се во согласност со секоја конкретна услуга. Ниту еден механизам не претставува единствено решение соодветно за сите услуги, туку треба да претставува дел од избор на стратегии, кои се разгледуваат од редот на голем број опции. Токму поради оваа причина, препишаното решение не може едноставно да се сведе на приватизација, бидејќи последното претставува радикално решение во една крајност на широк континуитет на алтернативи за надворешни партнерства;**

Механизам за обезбедување услуги. Општинската услуга може да се произведе во самата општина преку еден од следните механизми:

- **Одделение или друга административна единица во рамките на општинската администрација;**
- **Која било деловна единица создадена од страна на општината, ако функционира во рамките на општинската администрација и е под контрола на советот, во согласност со оперативните критериуми за перформансите, утврдени од страна на советот;**
- **Која било друга компонента на администацијата на советот;**

Сеопфатните организациони стратегии опфаќаат три главни, меѓусебно поврзани категории на интервенции: **Стратегии за подобрување на работните методи и процесите за текот на работата; Стратегии за измена на струк-**

турниот и организациониот дизајн; Стратегии кои се однесуваат на однесувањето, ставот и вредноста на персоналот.

Стратегиите за успешно подобрување на работниот тек се засноваат на следните општи видови интервенции: **Подобрувања на системот и процесите; Анализа на главните бизнис процеси; Инженеринг на деловниот процес; Развој на менаџмент системите.**

Некои практични примери на внатрешни интервенции за обезбедување услуги вклучуваат:

- **Дерегулација:** Отстранување на непотребни или штетни регулации и контрола;
- **Реформа на цените:** Разгледување на даночните и тарифните структури заради рационализирање на широкиот спектар на услуги кои се финансираат од даноци и воведување соодветна наплата (пр. збирни цени);
- **Реинженеринг:** Редизајнирање на работните процеси заради поттикнување на ефикасни подобрувања за подобро служење на крајниот корисник. Меѓу алатките кои може да се користат се наоѓаат: *Total Quality Management*, реинженеринг на деловниот процес, менаџмент на перформансите, менаџмент заснован на резултатите, менаџмент на промени;
- **Намалување на обемот:** Преставува стратегија која оди подалеку од самиот реинженеринг и се насочува кон намалување на клучните трошковни елементи, како што е обемот на работната сила, елиминирање на одредени функции, редизајнирање на системи и политики и отстранување на непотребна работа. Алатките кои се поврзани со оваа стратегија се капиталните засилувања, намалување на доброволната работна сила и реорганизација;
- **Правење разлика помеѓу суштинските / несуштинските функции:** Идентификување на функциите/активностите кои не се примарни за услугите што се обезбедуваат и нивно запирање, намалување или трансферирање од примарната организација. Клучни прашања се: Што да се прави и за што да се плати. За што да се плати, но не и да се прави. Што да не се прави, ниту да се плати.
- **Корпоратизирање:** На јавните претпријатија им се дава полусамостоен статус заради поттикнување на комерцијалното работење.

Надворешни механизми за обезбедување услуги

Општината може да ги искористи надворешните механизми за обезбедување услуги преку склучување договори за обезбедување услуги со други институции, како што се: општински претпријатија, други општини, државен орган, лиценцирана фирма која е регистрирана во согласност со национални-

те прописи, невладини организации или која било друга институција, субјект или лице кои се правно компетентни за вршење деловна активност.

Во голем број случаи, општинските претпријатија (или јавните служби), се тие што ќе ја обезбедуваат услугата, дефинирани како фирма, корпоративна организација, фонд или друг корпоративен субјект формирани врз основа на важечкото национално законодавство и кои функционираат како сопственост на една или повеќе општини и се под нејзина контрола.

Типични примери за формирање на механизми за обезбедување услуги, во кои се вклучени партнерства од приватниот и непрофитабилниот сектор се:

1. Договорни партнерства

Договори за услуги: Приватниот сектор врши специфични услуги во името на општината, во утврден временски период, по цена и ниво на квалитет кои се утврдени од страна на јавното тело, на пример, доставување сметки и наплата отстранување на сметот.

Менаџмент договори: Приватно управување со јавни организации со што се третира поширок број функции отколку кај договорите за услуги, на пример, проектен менаџмент на договори за инженеринг.

Лизинг: Јавните објекти се изнајмуваат (пр. јавен простор за паркирање) на приватни агенции кои од нивното користење остваруваат добивка. Реформата на пазарот на урбаното земјиште преставува специфична стратегија, која делумно припаѓа во делот на лизинг.

Концесии: Локалните власти го доверуваат правото на вршење на одредени функции на приватна странка (пр. снабдување со вода за пиење) за одреден временски период.

Франшиза: Локалните власти го доверуваат правото на вршење одредена функција или функции (пр. собирање на сметот) на една или повеќе приватни фирми.

Волонтерство: Граѓаните или невладините организации обезбедуваат услуги за локалното население, пр. одржување на зелени површини, итни услуги.

2. Приватизација

Заеднички вложувања / делумна сопственост: **Приватниот сектор врши изградба на објект, го финансира, стопанисува со истиот и го одржува (пр. пат, електроцентрала, канализација или водовод) и по извесно време го пренесува назад на јавната агенција.**

Целосна приватизација: Се врши целосна продажба на објектот на приватниот сектор, кој има сопственост над објектот и со истиот стопанисува, пр. јавните пазари.

По разгледување на расположливите алатки, треба да се истакне дека секоја од горенаведените опции одразува конкретни предуслови со специфични предности. Изборот на соодветен механизам за обезбедување услуги зависи од стратешките цели на општината за секоја услуга. Изборот на механизмот за обезбедување услуги е специфичен за секоја услуга.

Се подразбира дека граѓаните се тие кои ќе ги користат услугите. Ако општинските услуги не се обезбедуваат во доволна количина и квалитет, веднаш се чувствува ефектот врз квалитетот на животот. Со слаби општински услуги тешко може да се привлечат деловни или индустриски активности во заедницата, а со тоа се ограничуваат можностите за вработување на граѓаните.

Контрактирањето се применува долго време во западноразвиените економии заради зголемување посебно на трошковната ефективност и квалитетот на јавните услуги. Моментално, во многу земји во транзиција, локалните власти не се во можност да ги обезбедат општинските услуги за сите граѓани. Тоа е поради тоа што општините или немаат доволно средства или не можат правилно да ги управуваат своите услуги, односно да обезбедат квалитетни услуги по прифатлива цена. Во таков случај, локалната власт не мора самата да ја обезбедува услугата, исклучиво со своите работници и опрема. Наместо тоа, може да ангажира друг да ја врши работата. Во овој случај, локалната власт го избира обезбедувачот на услугата и обезбедува правилно извршување на работата.

Можноста за контрактирање на општинските услуги треба да се заснова врз транспарентни постапки и строги прописи во однос на набавките. Во овој случај на отстапување од овие правила, не е многу тешко да се предложат можни корективни мерки, бидејќи се тие мошне познати во западно-европските држави. Но, многу е потешко да се изнајдат начини преку кои општината би била обврзана да ги усвои истите мерки. Ќе биде можеби неопходен и одреден притисок од страна на повисоките државни нивоа, особено кога граѓаните не ги бранат своите права ефективно. Потребни се јасни и прецизни "правила на игра" или барем однапред дефинирани насоки за евалуација на можностите за контрактирање, како и за подготовка на тендерската документација. Задолжителните тендери може да послужат како ефективна алатка за зголемување на транспарентноста на јавниот процес на донесување одлуки и на квалитетот на финансискиот менаџмент на институциите од јавниот сектор.

Во секој случај, централната власт во целост треба да ги поддржи општинските власти во изнаоѓање начини за подобрување на општинските услуги и во обезбедувањето услуги до граѓаните кои немаат пристап до исти-

те. За таа цел, локалните власти треба да разгледаат неколку опции. Предложените опции вклучуваат:

Зајакнување на капацитетите: Советот на општината понекогаш може да ги прошири или да го подобри обезбедувањето на услугите преку подобрување на сопствените капацитети за планирање, имплементирање и управување со обезбедување на услугите. Обезбедувањето на општинските услуги претставува комплексен процес кој бара многу технички вештини. Меѓу неопходните вештини се добрата комуникација со граѓаните и другите корисници на услугите, за да може општинската власт да ги утврди нивните потреби и да согледа дали истите се задоволуваат. Тие, исто така, вклучуваат финансиско планирање, кое му овозможува на советот да утврди како најдобро да плати за подобрување и проширување на услугите и како да ја добие најдобрата вредност за дадените пари. Техничките вештини му овозможуваат на советот да го утврди најдобриот и најекономичниот начин на формирање и функционирање на општинската услуга.

Корпоратизирање: Советот на општината може да го подобри обезбедувањето на услугите преку "корпоратизирање" на услугата. Тоа значи да се формира претпријатие во сопственост на општината, кое ќе ја обезбеди услугата. Ваквото претпријатие може да функционира посамостојно отколку општинското одделение, а е под целосен надзор и контрола на советот. Оваа дадена самостојност му овозможува на претпријатието да биде поиновативно во пристапот кон обезбедувањето на услугите, на пример преку употреба на нова и подобрена технологија или менаџерски техники. На претпријатието му се овозможува повеќе да се фокусира на ефикасноста, да ја обезбедува најдобрата можна услуга по најниска можна цена.

Партнерство: Во некои случаи советот може да одлучи наместо директно да ја обезбедува услугата на сите граѓани, да ангажира друга фирма која ќе ја обезбедува услугата, односно т.н. "**провајдер на услуги**". До ова може да дојде поради тоа што другите општини, приватни фирми, невладини организации или други организации во заедницата, имаат подобри менаџмент вештини или се повеќе "трошковно ефикасни" од советот во обезбедувањето на конкретната услуга. Услугата може да ја обезбедуваат на подобар начин и по пониска цена или, можеби, постигнуваат други цели на советот, како што инволвирањето на заедницата во обезбедувањето на услугите, подобро од самиот совет.

Кој било метод да биде избран од страна на советот за обезбедување услуги, крајната цел секогаш треба да биде подобрување на квалитетот на услугите и нивно проширување до оние граѓани кои немаат пристап до истите, по прифатлива цена.

Постои друга опција со која партнерството се дефинира како договор помеѓу локалната власт и провајдерот на услугите. На ваквиот провајдер

правно му се овозможува да биде и друга јавна власт (на пр. управно тело или друга локална власт), приватна фирма, невладина организација (НВО, или друга организација од заедницата. Во однос на овој договор, провајдерот на услугата се согласува да врши општинска услуга во името на локалната власт. Услугата може да биде за водоснабдување, канализација, собирање на цврст отпад, јавен превоз или други услуги утврдени од страна на советот. Понекогаш, провајдерот на услугата ја обезбедува услугата само за одреден дел од заедницата, друг провајдер или самиот совет ја обезбедува услугата за останатиот дел од заедницата. Во друг случај, со договорот се предвидува провајдерот да ја обезбедува услугата на целата заедница.

Локалната власт може да одлучи да склучи договор преку кој ќе се обезбедува само еден дел од општинската услуга, на пример, поправка и одржување на камиони и друга опрема.

Утврдување на потребите на граѓаните во однос на општинските услуги, преставува една од најважните задачи на советот, како и од донесувањето одлука како на најдобар начин да се врши обезбедување на тие услуги.

Низ овој процес, советот може да дојде до план за подобрување и проширување на услугите со текот на времето, во рамките на ограничените ресурси на советот. За оваа цел, ќе треба да се употребат партнерства за општинските услуги, како и непосредно обезбедување услуги од страна на советот. Потоа, општинскиот совет одлучува за конкурентните договори. Тие ги вклучуваат следните работи:

- **Договори за услуги:** Договорот за услуга преставува договор помеѓу советот и провајдерот на услугата за обезбедување конкретен дел од општинската услуга на краткорочна основа (честа за само една или две години). Советот му плаќа на провајдерот на услугата по извршување на конкретната задача. Советот на општината го обезбедува и контролира буџетот за конкурентната услуга која се доверува за извршување. Советот треба да биде задоволен од резултатите на извршената работа со цел да се обезбеди почитување на одредени стандарди и одржување на квалитетот. Со други зборови, ја следи работата на провајдерот на услугата. Типични примери на договори за услуги опфаќаат поправка и одржување на опрема или книговодствени и сметководствени услуги.
- **Менаџмент договори:** Менаџмент договорот преставува договор склучен помеѓу советот и провајдерот на услугата, при што провајдерот на услугата е одговорен за управување со сите аспекти од дадената општинска услуга. Овој вид договор најчесто трае од три до пет години. Како пример за менаџмент договор може да се посочи договорот за отстранување на смет, при што провајдерот на услугата го собира сметот во името на советот, користејќи го персоналот и опремата на советот.
- **Лизинг:** Лизингот преставува договор помеѓу советот и провајдерот на услугата, при што провајдерот на услугата е одговорен за целосното упра-

вување со општинската услуга. Средствата за работа на советот ги ангажира изведувачот со цел да му се овозможи да ја врши услугата. Изведувачот, исто така, е одговорен и за трошоците на работење, за поправка и одржување, за услугата која е обезбедува. Изведувачот може да преземе и обврска за наплата на надоместоците.

- **Концесии:** Концесијата претставува договор меѓу советот и провајдерот на услугата, при што провајдерот на услугата е одговорен за управување, функционирање, поправка и одржување на конкретна услуга. Покрај тоа, од провајдерот на услугата се бара да инвестира високи парични износи заради проширување и подобрување на општинските услуги. На пример, се бара од провајдерот на услугата да изгради нова пречистителна станица или нов систем за водоснабдување, за целата заедница или само за еден нејзин дел. Од тие причини, договорниот период е подолг, често од 20 до 30 години за да може провајдерот на услугата да си ги поврати трошоците од овие големи инвестиции. На крајот од договорот, сопственоста на новата станица и опрема му се враќа на советот.

Контактирањето активно го поттикнуваат меѓународните финансиски организации, вклучувајќи ги Светската банка, ОЕСР и ММФ и националните власти, врз основа на тоа што преку контрактирањето се намалуваат трошоците, се зголемува ефикасноста на јавната служба и се придонесува во развојот на приватниот сектор

Во Македонија, контрактирањето на различните јавни услуги ќе има свои специфични карактеристики и начела, за што ќе бидат потребни посебни стратегии и институции, кои треба да се испитаат пред да се преземат конкретни трансформации за спроведување на контрактирањето. На пример, некои услуги може да се контрактираат на краткорочна конкурентна основа, додека за други ќе треба да направат долгорочни договори со прилагодувања на цените, кои ќе се прават врз основа на прегледот на трошоците. Понатаму, постојат големи разлики во локалните институционални околности на различни јавни служби, во однос на нивното ниво на ефикасност. Контрактирањето на некои видови услуги е многу поуспешно отколку за други.

Откако советот ќе одлучи услугата да се обезбедува преку договор за партнерство, следниот чекор е советот да избере соодветен провајдер на услугата. Најсоодветниот провајдер на услугата ќе биде оној провајдер кој ќе успее да ги задоволи целите на обезбедување на услугата (на начин утврден од страна на советот) по прифатлива цена, а кој ќе ги задоволи и другите цели на советот, на пример, учеството на локалното население и фирмите во сопственоста или функционирањето на провајдерот на услугата.

За одреден вид партнерства, НВО или другите организации во заедницата, може да се јават како најсоодветни провајдери на услуги. Може да се и

приватни фирми или друго јавно тело, како што е соседната општина или комунално претпријатие, на пр. одбор за вода.

Најчесто најдобриот начин на кој што советот може да го избере провајдерот на услугата е да успее да обезбеди повеќе фирми да конкурираат за партнерскиот договор. Преку конкурсот, треба да се овозможи на општината да ја добие најдобрата услуга со најдобра цена. Исто така, интересите на граѓаните се заштитени со процесот на отворено донесување одлуки од страна на нивната власт и се намалуваат можностите на корупција.

Кога Советот ќе ги добие и оцени конкурентните понуди од потенцијалните провајдери на услуги, ја избира најдобрата понуда и се спогодува со понудувачот преку договор за партнерство. Кога договорот ќе биде потпишан, партнерството стапува во сила.

Во договорот помеѓу општината и провајдерот на услугата јасно треба да бидат наведени правата и обврските на секоја страна. На пример, во однос на договор за прибирање на сметот во конкретен дел од заедницата, од провајдерот може да се бара да обезбеди корпи за отпадок на одделни локации и истите да се празнат неколкупати неделно. Понатаму, од провајдерот може да се побара отпадокот да се носи до една централна точка од каде што ќе се транспортира до депонија. Од општината може да се бара во одредени интервали да му исплаќа на провајдерот. Цената може да е фиксна или да варира, врз основа на количината смет што ќе се собере, или врз основа на други мерни единици, за извршената работа. Во договорот треба, исто така, да биде наведено дека важноста автоматски му престанува по истекот на одреден временски период. Овој временски период ќе варира, од неколку месеци па до 20 или 25 години; најчесто зависи од тоа колку пари треба провајдерот да инвестира за подобрување или проширување на услугата. Со договорот треба да се истакне дека општината има право да врши инспекција на работењето на провајдерот на услугата за да се обезбеди исполнување на сите обврски што произлегуваат од договорот. Ако провајдерот не ги исполнува своите обврски, преку договорот општината има право да преземе одредени правни дејствија, на пример, да ги запре исплатите се додека провајдерот не постапи според договорните обврски, да го поништи договорот, ако провајдерот на услугата не ги подмирува задачите, итн.

Граѓаните треба, исто така, да играат активна улога во планирањето и имплементирањето на партнерстваа за општинските услуги, и треба да се поканат на активно учество. Предвидените улоги вклучуваат:

- Советот на општината треба да биде запознат со очекувањата на граѓаните за проширени и подобрени услуги, особено кога Советот ги донесува плановите за идните услуги кои ќе се нудат;
- Да се бара од советот јавно да објасни како ќе ги донесува одлуките во однос на обезбедувањето услуги и да се инсистира, во процесот на донесување одлуки, советот врши консултации со граѓаните по битни точки;

- Следење на постапките за донесување одлуки на советот за обезбедување услуги, со присуство на состаноците на советот и истакнување на своите ставови;
- За здружување на организациите од заедницата, невладините организации, потрошувачките организации и други групи кои ги следат одлуките на советот и донесуваат предлози кои советот треба да ги разгледа;
- Следејќи го секој чекор од одлуките на советот во однос на планирањето и имплементирањето на договорите за партнерство, да се обезбеди вклучување на ставовите на граѓаните и фокусирање на советот на подобрување и проширувањето на услугите онаму каде што се најмногу потребни и добивање најголема вредност за парите.

Во многу случаи, ќе се јават можности за непосредно учество на граѓаните во одлуките на заедницата, во однос на договорите за партнерство. На пример, кога Советот врши евалуација на квантитетот и квалитетот на услугите во заедницата, се одлучува за приоритетите за проширување и подобрување на услугите, граѓаните може да побараат од советот да назначи комисија формирана од жителите на заедницата, деловните претставници и другите заинтересирани групи, со цел да го советуваат советот за овие прашања.

Исто така кога Советот ќе одлучи да обезбеди конкретна општинска услуга преку партнерство, граѓаните може да побараат од советот да назначи комисија составена од претставници на заедницата, со цел да го советува во однос на евалуацијата на понудите од потенцијалните провајдери на услуги, за целите на заедницата (во смисла на квантитет и квалитет, инволвирање на заедницата во обезбедувањето услуги, учество на локалното население и деловната заедница во работењето на провајдерот на услугата и други прашања битни за членовите на заедницата) да бидат рефлектирани во изборот на провајдерот на услугата.

Покрај тоа, откако советот избере провајдер на услугите и се спроведе договорот за услугата, граѓаните можат да побараат од советот да назначи комисија составена од членови на заедницата која ќе му помогне на советот во следењето на работата на провајдерот на услугата, и заради обезбедување совети како да се подобрат перформансите.

Со првичното развивање на општинската организациона структура и перманентното обезбедување на услови и перефоманси на услуги за транспарентен и ефикасен начин завршува третата фаза, а со самото тоа и целокупниот процес на формирање внатрешна организациона структура на управата за обезбедување услуги на граѓаните на ефективен начин. Со тоа може да се каже дека е дојдено до посакуваната нова квалитетна состојба.

Посакувана состојба: Со напред објаснетото востановување и развивање на општинската организациона структура и обезбедувањето на услуги на ефикасен и транспарентен начин се добива нов модернизиран и иресџрукџуиран модел на организирање и управување на општината, чиј основен белег е модерна оџшџинска уџрава која е децентрализирана, одговорна, ефикасна, транспарентна, професионална, добро управувана и сервисно ориентирана кон граѓаните и нивните потреби.

3. Управување со човечките ресурси

Човечкиот фактор и доброто управување

Човековиот фактор, односно стручноста, информираноста, работните навики и мотивираноста за дејствување на сите лица кои учествуваат во работата на локалните органи и тела е од изразито големо значење за ефективно функционирање на локалната самоуправа, затоа што тие го осмислуваат, организираат и реализираат опстојувањето и развојот на локалната самоуправа, секако во рамки на просторот за делување определен со законската регулатива на државните органи. Човековиот фактор е и значаен сегмент на доброто управување со локалната единица.

Човечките ресурси претставуваат најдинамична компонента и активатор на сите останати ресурси.

Предуслов за управувањето со човековите ресурси е воспоставување на перманентен процес на т.н екипирање. Истиот се состои од повеќе чекори: **планирање на човечки ресурси за иднината; регрутирање (општо и специјализирано); селекција (интервјуирање); воведување и ориентација (побрзо вклопување); обука и развој; оценка на работата; трансфери; сепарации (укинување на работно место, отпуштање, пензионирање и оставки).** Одговорност за екипирањето има секој менаџер од секое хиерархиско ниво.

Екипирањето може да биде **екстерно** (прием на нови работници) и **интерно** (екипирање на работни задачи, прераспоредување и сл.)

Управување со човечките ресурси треба да биде базирано на **акционен план** кој ќе ги дефинира начините за **регрутирање, селекција, обука, воведување во работа на вработените и воведување на т.н MERIT SYSTEM** (систем на наградување по заслуга) со посебен акцент врз потребата од реализирање на позитивна дискриминација преку **обезбедување фер партиципација на различните етнички заедници во општинската администрација**, согласно Уставот на РМ и законите кои произлегуваат од него. Управување со човечките ресурси има повеќе дисциплинарни аспекти а за негово доследно креира-

ње и спроведување неопходно е да постојат претпоставки за хармонизиран развој на човечките ресурси и другите сектори.

Менаџментот на човечките ресурси се јавува на ниво на **организација** и на тоа ниво ги опфаќа активностите на **обезбедување, развој, активирање и одржување на човечките ресурси**. Во секоја од овие компоненти се јавуваат точки на одлучување. Следењето на квалитетот во управувањето со човечките ресурси е можно единствено преку листа на соодветно избрани индикатори.

Денешното поимање на **квалитетна јавна служба** јасно произлегува од концептот за **менаџмент на целосниот квалитет (TQM)** кој особено за јавниот сектор подразбира:

- **Квалитет во почитувањето на нормите и процедурите**
- **Квалитет во насока на ефективност**
- **Квалитет во насока на задоволување на потребите и барањата на клиентите**

Специјализација (спецификација на поединечни или групни активности и собирање на работни задачи во работни единици) и **стандардизација** (процедуре кои обезбедуваат извршување на активностите: опис на работата, инструктажа, правила и регулативи) **на активностите** на општинската администрација преку изготвување деловник за **квалитет на сервисно ориентираните (кон граѓаните) функции е предуслов за воспоставување т.н едношалтерски систем.**

Системи за управување и оценување на перформансите и ефикасноста

1. Планирање на добро управување

Планирањето е стартна менаџерска функција. Истото претставува процес на одредување на целите како и правецот во кој треба да се движат активностите до постигнување на резултатот (остварувањето на целта). Планирањето е дефинирање на новата состојба која се подразбира дека е подобра од старата. Планирањето и контролата (споредба на плановите со резултатите) се нераздвојни. Контролата води кон употреба на корективни дејства по основа на непожелни отстапувања. Планирањето не е само дејност на главниот менаџер туку и на сите менаџери (сите организациски нивоа).

Напредно методолошко знаење е предуслов за ефикасно и ефективно **стратешко планирање** преку воспоставување на: **стратешки** (долгорочни и среднорочни), **тактички** (краткорочни - годишни), **оперативни** (полугодишни

и квартални) и **операцијски** (месечни) **цели** како и начини за нивна реализација. Пожелно е при планирањето да се користат следниве **методи и техники**:

а. GOT (за категоризација на целите)

Goals (цели)

Objectives (подцели)

Tasks (задачи)

б. SMART – ER (за почетно вреднување на целите)

Specific (специфични цели)

Measurable (лесно измерливи цели)

Achievable (достижни цели)

Realistic (реални цели по однос на можностите)

Time framed (временски ограничени цели)

Evaluated (подложни на квантитативно вреднување)

Result oriented (јасно ориентирани кон измерлив резултат)

Метода на меѓусебна вкрстена споредба на цели (цел со цел) и избор на прелиминарни приоритети (споредба на приоритет со приоритет) во табела

в. SWAT (за продлабочено вреднување на прелиминарните приоритети)

Strengths (сили): како интерно својство и одредница

Weakneses (слабости): како интерно својство и одредница

Advantages (предности): како екстерно својство и одредница

Threats (закани): како екстерно својство и одредница

Намерата (причината за постоењето), мисијата (намера и патека за постигнување на намерата) како и легитимитетот (прифаќање од страна на околината) претставуваат надворешно значење на организациските цели. Одговорностите, мотивацијата, стандардите за работа и облиците на организирање се од внатрешно значење за организациските цели. Улогата на менаџментот се состои во јасно предочување на целите на членовите на организацијата. На тој начин членовите на организацијата ќе знаат колкаво учество имаат нивните задачи во постигнувањето на организациските цели и ќе знаат што е, а што не е прифатливо по однос на истите. Корисно е целите да се рангираат врз база на тоа кои активности се најкритични по успехот на организацијата како активности на кои треба да им се посвети најголемо внимание.

г. Креирање на акциони планови и програми

Напредно методолошко знаење за имплементација на стратегиите не е можно без **креирање секторски акциони планови и програми со висок степен на интеграција на целите.**

д. Project cycle management

Напредно методолошко знаење т.н **Project cycle management** е истотака базичен предуслов за процесирање на имплементацијата на поединечни проекти.

ѓ. Information Planning System

Не е можно воспоставување ефикасен и ефективен менаџмент систем според целите на организацијата без изградба на пропусен интерен и екстерен проток на информации преку системски решенија (Information Planning System: мониторинг, евалуација и индикатори на успех)

2. Системи за управување

Еден начин преку кој може да се измени стилот на управување, да се зголеми ефикасноста и истовремено да се оцени работата на локалната администрација е да се воведат управување преку цели. Согласно со овој систем, целите кои годишно му се даваат на вработениот, се определуваат преку взаемна консултација, со периодични проценки на остварувањето на целите, кои редовно се надгледуваат и се одразуваат на личното досие на вработените.

Целите кои секој член на персоналот треба да ги спроведе се поделени на суштински цели и основни цели. Суштинските цели се цели за промовирање на реформите во секое одделение, како и за промовирање на суштинските задолженија и служат како основа за вреднување на вкупниот резултат. Основните цели се цели за промовирање на рутинските задолженија и служат како основа за вреднување на остатокот.

За да се оцени постигнувањето на целите може да се користат пет индекси. **Индексот на резултат**, кој го мери вкупниот резултат, како на пример, обезбедената услуга или инфраструктурата која е изградена или одржувана. **Индексот на ефективност** го мери односот на влогот и резултатот, како што е единечната цена на услугите или на градбата. **Индексот на квалитет** го мери квалитетот на извршените административни услуги кои, на пример, се одразуваат во постигнатите стандарди за квалитет на водата за пиење. **Индексот на ефикасност** ги мери промените во општествените показатели, кои се поврзани со одредени административни услуги. Конечно, **индексот на задоволителност** го мери нивото на задоволување на корисниците. Проценката на

остварувањето на целите (вклучувајќи ја и личната оценка, како и оценката од претпоставениот) може да се врши годишно на крајот од годината.

Слично на тоа, може да се воведат и буџетски систем базиран на извршувањето на задачите, за детално да се оценат достигнуањата во секој проект и директно да се поврзат целната рамка и правењето на буџетот. Буџетскиот систем базиран на извршувањето на задачите не е фокусиран на резултатот, туку повеќе на самото извршување. Буџетот, затоа, не е ориентиран на резултатот и е повеќе поврзан со функцијата, бизнисот и дејностите отколку со самиот производ.

За да го примени управувањето преку цели на буџет базиран на перформансите, локалната администрација треба да ги воведат следните измени: да ги определи стратешките цели од висок приоритет, како и целите со среден до низок приоритет за секое одделение во организацијата; да развие индекс на перформансите за да го олесни оценувањето и мерењето на остварените цели и да открие мерки за проценка и вреднување на перформансите.

Поради тоа, околноста буџетот да е базиран на производ ќе се трансформира во буџет за секој посебен проект. Накусо, ова се следните чекори кои треба да се преземат:

- Определување на мисијата и стратешките цели на секое одделение;
- Определување на индексот на перформансите и нацртот за проценка за секој проект;
- Одраз на целите на перформансите и резултатите од проценката врз составувањето и спроведувањето на буџетот;
- Објавување на резултатите од проценката и добивање на повратна реакција.

Со цел да се зајакне конкуренцијата помеѓу општините преку зголемување на продуктивноста, локалните самоуправи треба да се концентрираат на подобрување на функционалните и процедуралните аспекти на административните задачи, преку примена на моделот на управување ориентиран кон клиентот. Со реструктурирање на бизнис процесот, процедурите и методите на извршените задачи ќе се осовременуваат преку воведување на далекусежни промени во системот, поврзани со протекот на работа и информации.

Кабинетот на градоначалникот ќе биде одговорен за дефинирање и усогласување на реструктурирањето и политиката на квалитет, при што ќе ги вклучи и насоките и генералните цели на советот на општината кои се однесуваат на овој домен. Поради комплексноста на овој процес и моменталниот недостаток од искуство во македонските општини, се предлага во почетната фаза овие задачи да се извршуваат со помош на надворешни соработници, специјализирани во овие области. Меѓутоа, оваа соработка треба да резултира во ефективниот трансфер на овие надлежности на кабинетот на градоначалникот.

чалникот, кој на долги патеки треба да настојува да се стекне со неопходното знаење и вештини за да функционира независно во овие работи; а надворешните експерти можат да обезбедат вредни совети, вложувања и производи што ќе ги пренесат на внатрешниот тим, кој, веројатно, најмногу може да придонесе системот да зацврсне и да работи на корисен начин.

Политиката на обезбедување на квалитет се обидува да го подобри квалитетот на општинските јавни услуги и функционирањето на општинската администрација како целина. Од тие причини, неопходно е управувачите, општинските службеници и персоналот на локалните власти да сватат дека фундаменталната мисија на нивната дејност се состои во задоволување на потребите на граѓаните, но и во задоволување на интерните барања со најмал можен трошок. Сите активности на општината зависат од граѓаните, нивните очекувања, барања и потреби. Граѓанинот, затоа, треба да биде во центарот на вниманието на општината. Нивото на задоволителност што се однесува на дадените услуги треба да биде главниот показател на квалитетот на завршната работа во општинската администрација.

Според тоа, политиката на квалитет подразбира доближување на стандардот на она што е направено до она што граѓаните би очекувале да се направи.

Континуираното подобрување на квалитетот на работата бара двоен напор, што влијае не само врз членовите на општинската организација туку и врз самите граѓани. Граѓаните се повикани да се поврзат со администрацијата, да го стимулираат духот на заедницата и да набљудуваат и да им даваат препораки и инструкции на локалните власти за подобро користење на секоја услуга.

За да се допре до граѓаните и да се промовира администрација која е ориентирана кон клиентите и дава вредни услуги од гледна точка на граѓаните, треба да се вклучи редовно оценување на работата на општината од страна на нејзината клиентела. Накусо, спроведувањето на системот на квалитет, како суштински дел од управувањето со јавните услуги претпоставува постојан став на ориентација кон јавноста и нејзините потреби и вклучува постојан напор, процес на континуирано подобрување, во кој мора да биде вклучен целиот тим на менаџери и вработени.

Вообичаено, општинскиот систем на квалитет ги покрива следните дејности:

1. Општествена благосостојба и квалитет на живот: Ова вклучува управување со општинскиот спорт и културните установи и дејности, итни проекти за општествена благосостојба, општествено-образовни дејности за малолетниците и младината и одржување на училиштата.

2. Организација: Дејности поврзани со развојот и подготвувањето на персоналот; снабдувањето и одржувањето на компјутерскиот хардвер и софтвер во општината; работата со информации за општинските дејности; уписот

на потврди и издавањето на документи; општинската архива; барањата за надоместок на штета предизвикана на сопственоста на општината; контролата на сообраќајот, одржувањето на редот и мирот и јавната безбедност и дејности за заштита и гаснење на пожари и спасувачки сервиси.

3. Планирање и развој: Давање на градежни дозволи; дозволи за јавни работи, ажурирање на урбанистичките планови; подготовка и надзор над градежните проекти и градежните работи на градилиштата; одржување на општинските згради; снабдување со вода за пиење; собирање на сметот и одржување на зелените површини.

4. Финансии: Контрола и ревизија на општинските приходи и трошоци; плаќањето на трети лица; собирањето на исплати преку отворени наредби, балансирањето на сметките, неплатените долгови; платите, управувањето со даноците, купувањето на добра или услуги, проектите за општинските услуги; инвентарот и најдобро искористување на квалитетите на општината, унапредување на локалниот развој преку подржување на интеграцијата на невработените луѓе во пазарот на труд и совети за отворање на фирми.

5. Кабинет на градоначалникот: Ширење на информации за локалните власти, печатени изданија и прес-конференции; учество на граѓаните, проекти за развојна соработка и проекти за поврзување со збратимени градови.

Неколките процедури кои се дел од општинскиот систем на квалитет можат да се стават во сила преку три клучни процеси. Иако сите се насочени кон целата популација, можат, согласно со потенцијалните корисници на неколку услуги кои ги дава општината, да се поделат на три дела: **а. Процес на предавање** на барањата од граѓаните кои се однесуваат на овластувањата и дозволите; **б. Процес на управување** со услугите коишто локалните власти им ги даваат на нивните граѓани (на пример: вода за пиење, културни, социјални или спортски услуги итн.); **в. Процес на намалување** на времето и трошокот во претходните две категории, преку внатрешно организирање на општинската администрација и регистрирање на сите дејствија кои локалните власти ги дозволиле или спровеле.

Според тоа, општинскиот систем на квалитет ја регулира врската на локалната самоуправа со: **а. Граѓаните** /Намалување на непотребните внатрешни трошоци; Намалување на времето на давање на услугата; Подобрување во квалитетот и вредноста која ја добива клиентот; Вградување на дополнителни услужни активности./ **б. Давателот на услугата** /Координација во давањето на услугите./ и **в. Персоналот** /Зголемувањето на задоволството и вештините на персоналот./

Главните цели на системот подобро се изразуваат низ повеќе специфични задачи кои со текот на времето треба да се постигнат, како и низ широк спектар на индикатори или мерливи карактеристики, како и соодветните

фактори за мерење, кои ги претставуваат параметрите во споредба со кои ќе се мерат показателите.

Одделот за обезбедување на квалитет во кабинетот на градоначалникот преку анализа на целите и резултатите на внатрешните и надворешните ревизии, редовно ќе ги проценува не само општинските функции туку и самата состојба на системот. Ако се пронајдат неусогласености ќе се преземат корективни мерки. Жалбите на јавноста и на клиентите ќе се регистрираат и редовно ќе се анализираат.

Треба да се има на ум дека утврдувањето на систем на квалитет не е самостојна дејност. Таков систем се развива постепено и е резултат (повеќе отколку претходникот) на целосното реструктурирање на општината. Како таков, системот има ограничени трошоци и минимум барања. Сепак, пред неговото воведување, потребни се големи измени во сите области на општинската администрација коишто може да се покажат скапи и временски долги.

3. Управување со човечките ресурси и развој на персоналот (планирање, регрутирање и обука на персоналот)

Управувањето со човечките ресурси треба да се постави како планиран пристап кон ефективно управување со луѓето заради извршување на работата, насочено кон создавање на поотворен, флексибилен и грижлив стил на управување така што персоналот во локалната администрација ќе биде мотивиран, развиван и управуван на начин кој ќе им овозможи целосно да ја поддржат мисијата на нивното одделение.

Принципите на кои одделенијата ја базираат својата политика за човечките ресурси се следниве:

- Локалната самоуправа треба да биде работодавач на избор;
- Луѓето се најважната придобивка;
- Персоналот се избира и нивните кариери се управуваат врз основа на заслугата;
- Персоналот треба да преземе одговорност за зголемување на своите потенцијали;
- Управувањето е одговорност на раководителите на сите одделенија;
- Управувањето на човечките ресурси на едно посебно одделение треба да се планира и да се води преку целокупните цели на одделенијата.

Процесот на човековиот развој ги идентификува условите на човечките ресурси, го анализира пазарот на расположиви ресурси и ги применува програмите за компензација, граничните придобивки, вработувањето, обуката и унапредувањето. Исто така, ги интегрира потребите од човечките ресурси со другите организациски и плански активности.

Одговорностите за управување со човечките ресурси се препуштени на советот и кабинетот на градоначалникот, одделенијата на локалната администрација, раководните службеници и раководителите на одделенијата и, на крај, на секој од вработените.

- Кабинетот на градоначалникот ја определува и ја пренесува политиката на севкупното управување со човечките ресурси и ги советува одделенијата за нејзината примена. Советот официјално ги одобрува и потпишува;
- Пооделните одделенија се одговорни за спроведувањето на политиката за управување со човечките ресурси и развивање на планови за остварување на своите сопствени потреби и цели;
- Раководителите на одделенијата и секој од вработените имаат лична одговорност да ја стават политиката да делува во пракса.

Кабинетот на градоначалникот и советот на општината ги поставуваат стратешките насоки во согласност со кои персоналот во локалната администрација се управува и заедно извршуваат голем број централни функции. За да го направат тоа, тие:

- Развиваат и поттикнуваат начела, стандарди и добра практика во управување со персоналот;
- Ги спроведуваат овие начела преку дискусии, објаснувања, насоки, подзаконски акти и циркулари;
- Ја определуваат и пренесуваат севкупната политика на управување со човечките ресурси;
- Ги советуваат одделенијата за спроведувањето на начелата и за развојот на нивните планови за развој на човечките ресурси;
- Го формулираат начинот на плаќање и условите на услугите, споредните придобивки и попусти, исто така, работат со предлозите за промена во структурите на степените/нивоата за создавање на директорски места;
- Работат со назначување, унапредување (вклучувајќи и планирање на наследници) и дисциплина поврзана со раководни позиции. Исто така, тие работат на случаи во врска со жалбите на персоналот, предвремено пензионирање и правна помош за персоналот;
- Обезбедуваат широка споредливост во службите помеѓу степените и нивоата за слични одговорности;
- Се консултираат со главните за персоналот.

Трите раководни службеници ја надгледуваат ефективностa на сите управувачки задолженија во одделенијата, вклучувајќи го и одделението за човечки ресурси. За таа цел тие:

- Ги усогласуваат плановите за развој на човечките ресурси со одделенијата како дел од нивните годишни одделенски планови;

- Го бележат напредокот на плановите за управување со човечките ресурси во нивните одделенски прегледи за напредокот;
- Разгледуваат предлози за создавање на директорски работни места;
- Заедно со кабинетот на градоначалникот, преземаат планирање на персоналот и на наследниците;
- Даваат предлози и препораки за назначувањето, унапредувањето и наградувањето на службениците.

Одделенијата се одговорни за спроведување на начелата и процедурите и за обезбедување можности за мотивирање, развој и управување со персоналот на начин кој го максимизира нивниот придонес за целите на одделението. За таа цел, тие мора:

- Да се осигураат дека персоналот ја разбира нивната мисија и вредности;
- Да ја определат оптималната структура на персоналот и уредувањето, и по потреба да преговараат со такви тела како што се кабинетот на градоначалникот и други засегнати одделенија;
- Да подготват годишен план за управување со човечките ресурси, кој ги покрива приоритетните прашања кои треба да се средат во петте главни области на планирање на персоналот (регрутирање, управување со извршувањето, обука и развој, и односи на персоналот);
- Да ги извршува правилата и прописите за управување со човечките ресурси.

Спроведувачи на политиката за управување со човечките ресурси се **раководителите на одделенијата**, и тие се толку важни за успешното практикување на управувањето што тие, всушност, го имаат клучот на управувањето со перформансите. Тие мора:

- Да ги идентификуваат посебните цели кон кои персоналот треба да се стреми, засновани на оние од одделението;
- Да го обезбедат персоналот со постојано водство и надзор, вклучувајќи и редовни повратни информации од извршувањето;
- Да спроведуваат проценки;
- Да советуваат и иницираат соодветно дејствие каде што е потребно да се реши слабото извршување или лошото однесување;
- Да ги идентификуваат потребите за обука и развој на персоналот и каде што е можно да се поврзат со достижните можности;
- Редовно да комуницираат со персоналот за темите што ги засегаат;
- Да се заинтересираат за добросостојбата на персоналот.

Секој вработен треба да биде посветен на целта на локалната администрација да послужи на заедницата. Исто така, тие треба:

- Да бидат посветени на мисијата, целите и вредностите на своите одделенија;
- Да ги разбираат должностите и обврските на својата работа и да го дадат најдоброто од себе за исполнување на тоа што се очекува од нив;
- Да работат со своите претпоставени за да ги утврдат сопствените потреби за обука и усовршување и каде е можно да преземат чекори за исполнување на истите;
- Да ги почитуваат општинските правила и прописи.

Точките кои ќе се разгледуваат во плановите за развој на човечките ресурси вклучуваат:

- Потребен персонал и начин на стекнување и задржување на бројот и квалитетот на луѓето кои се потребни;
- План за наградување, за привлекување и задржување на стручните кадри;
- Мотивирање на работната сила за зголемување на продуктивноста;
- Компензација соодветна со перформансите;
- Дејства кои се потребни за обука, развој и оспособување на луѓето за поголема одговорност и реакција кон промени и барања за нови вештини и способности;
- Непристрасност при вработување во однос на расата, полот и малцинските групи.

Поточно, целите на планот за развој на човечките ресурси вклучуваат: Привлекување и задржување на соодветно квалификувана и мотивирана работна сила; Контролирање на трошоците за вработените во рамките на буџетот, задржувајќи го духот и продуктивноста; Годишни ограничувања на покачувањето на платите и дополнителните бенефиции спрема прецизирани цели; Намалување на бројот на вработени преку редуцирање, програми кои поттикнуваат предвремено пензионирање или привремено отпуштање од работа; Ротација на вработени со полно и скратено работно време во рамките на прецизирани цели; Почитување на регулативните барања за пријавување на данок; Придржување кон кодексот за однесување; Придржување кон правилата на државната администрација; Обука и усовршување на работната сила; Максимално искористување на стручните лица; Зголемување на продуктивноста на вработените; Одржување на стабилни социјални односи.

Средствата за постигнување на овие цели се: Конкурентни, но рентабилни пакети за компензација; Регрутирање или вработување на квалификувани кадри; Здружување на саканите вработени и советување на вработените кои не постигнуваат успех; Водење на успешни оценки и програми за обука; Редовни оценувања на перформансите; Оптимално искористување на вработените и продуктивност; Одржување на трошоците за прекувремена

работа на оптимално ниво; Намалување на паузите поради работничките немири; Карактеристична работна сила.

Низата активности кои се опфатени се следниве: Развој и имплементација на стратегијата и процедурите за човечките ресурси; Воспоставување и одржување на стратегија и програми за компензација и бенефиции; Регрутирање и вработување; Обезбедување на обука и усовршување; Обезбедување прегледи на перформансите и советување; Набљудување на договори, жалби, и дисциплина; Следење на усогласеноста со правилата и законодавството

Сите горенаведени точки треба да бидат инкорпорирани во планот за развој на човечките ресурси кој се состои од следниве компоненти:

- а/ Планирање на работната сила;**
- б/ Регрутирање;**
- в/ Менаџмент на перформансите;**
- г/ Обука и усовршување;**
- д/ Односи со персоналот;**
- ѓ/ Системи за информирање на раководството.**

а/ Планирање на работната сила

Планирањето на работната сила и овозможува на општината да ги планира своите краткотрајни и долготрајни потреби за да може да ги усклади сопствените потреби од работната сила за задоволување на приоритети кои се менуваат. Колку повеќе околината на локалната администрација се менува толку повеќе е потребно планирањето на работната сила за да ги утврди: Бројот на нови членови кои се потребни во определен временски период и достапноста на талентот; Рани индикации за потенцијалните тешкотии со регрутирање или задржување; Вишок или недостаток во одредени рангови или класи; Достапност на наследниците кои имаат квалификации и искуство.

Планирањето на работната сила содржи две компоненти: **а) Планирање за наследување на работното место:** проценка на можната ротација на работниците на клучните работни места, утврдување на погодни кандидати за преземање на овие работни места во иднина и осигурување дека се правилно обучени и имаат ориентација за нивната идна работа. Планот за наследување треба да ги утврди клучните работни места и можните наследници, причините за ротацијата на работниците, компетентноста на наследниците и обуката која е потребна за нив и работните места за кои не постои погоден наследник.

б) Отстранување: се однесува на пензионирање, отказ и технолошки вишок. Иако општинската администрација не може да планира колку работници ќе ги напуштат своите работни места затоа што постојат фактори како на пример: отказ, кои се надвор од нејзината контрола, може внимателно да ја следи состојбата на вработените за да се осигури дека општината ќе има минимални

тешкотии во задржувањето на персоналот. Ако таквите тешкотии се предвидат или искушат, општината ќе ги открие причините за тоа и ќе преземе рани чекори да ги посочи и подобри, како на пример, со можности за мотивација или обука и усовршување.

При посочувањето на аспектите на наследувањето и отстранување на работниците, локалната самоуправа треба да земе предвид други надворешни и внатрешни фактори за планирање на работната сила. **Надворешни фактори:** Неколку фактори може да влијаат на тоа дали на пазарот има талент за пополнување на работните места во локалната администрација. Тие вклучуваат: достапност на потребниот персонал со потребните квалификации, вештини и искуство во определено време, слични работни можности во приватниот сектор и општата економска перспектива. **Внатрешни фактори:** На ниво на одделение, треба да се спроведе проценка за бројот на работници потребни за различни нивоа во одреден временски период земајќи ги предвид тековните и планираните обврски за во иднина. Ова може да доведе до зголемување или намалување на тековната работна сила.

б/ Регрутирање

Општината пред да преземе мерки за вработување треба да одреди каков персонал и е потребен во поглед на способноста и позицијата, и временскиот период кој и е потребен. Општите принципи кои ја поткрепуваат регрутацијата во локалната администрација се дека регрутацијата треба: Да користи процедури кои се јасно разбрани од кандидатите и кои се отворени за јавно разгледување; Да биде праведна давајќи им можност на кандидатите кои ги исполнуваат предвидените минимални барања, еднакви можности за селекција; Да селектира кандидати врз основа на заслугите и способностите.

Постојат три клучни компоненти во процесот на регрутирање:

1. Услови за вработување: Откако ќе се утврди класата и рангот на персоналот кој е потребен и времето за кое се работи, општината треба да почне да размислува кои би биле најсоодветните услови за вработување. Ова би ја земало предвид природата на должностите кои се извршуваат и целосната употреба на работната сила во соодветното одделение. Различните услови на вработување кои може да се понудат вклучуваат перманентни и привлечни услови, услови за договор, привремени услови (месец за месец, ден за ден), со скратено работно време, назначувања кои не се од државниот сектор и консултации.

2. Селекција на кандидати: Слободните работни места во локалната администрација обично се објавуваат во весниците и преку циркуларно писмо. Општините ги разгледуваат апликациите за да видат дали кандидатите ги поседуваат потребните квалификации и другите услови за работното место.

Соодветните кандидати влегуваат во потесниот круг за последователни испитувања и интервјуа. Сите работни места или одделенија не бараат кандидати-те да бидат испитувани, но кандидатите би се интервјуирале од одборот за регрутирање или службеник од повисок ранг, тимот за регрутација.

3. Приправнички стаж: За време на приправничкиот период персоналот се запознава со мисијата, целите и вредностите на локалната администрација и нејзините одделенија. Приправничкиот период е сериозен процес кој дава редовни информации за перформансите и ја проценува соодветноста за вработување во општината. Тоа вклучува: Обука за време на работата: персоналот треба да биде изложен на различни должности кои се бараат за нивното работно место. На овој начин тие може да ги научат вештините кои се очекуваат од нив и менаџерите можат да ја потврдат нивната соодветност; Супервизија и раководство: персоналот треба да биде блиска и пријатна супервизија и раководство за да може проблемите и потешкотиите да бидат утврдени рано, за навремено советување или преземање на други дејства.

в/ Менаџмент на перформансите

Менаџментот на перформансите е многу важна раководна функција за човековите ресурси, кој се стреми кон подобрување на продуктивноста со максимализирање на индивидуалните перформанси и потенцијал. Менаџментот на перформансите ги третира следните работи: Подобрување на индивидуалните и групните перформанси; Соопштување на менаџерските очекувања на персоналот; Подобрување на комуникацијата меѓу менаџментот и персоналот; Помош на персоналот за подобрување на нивната кариера со признанија и наградувања на ефикасните перформанси; Утврдување и решавање на случаи каде нема резултати; Обезбедување важни односи со останатите раководни функции на човечките ресурси, како на пример обука.

Менаџментот на перформансите се состои од неколку компоненти: **Мотивација.** Ова на повеќе начини е клучот кон успехот за планот на управување со човечките ресурси. Менаџерите треба да се стремат да ги зголемат перформансите преку самомотивирање наместо да мора да се користи надворешна мотивација (на пример, наметнување на правила и постојано подобрување на условите за работа) за да се постигнат повисоки стандарди за перформансите. Освен формалните програми за подобрување на мотивираноста поважно е влијанието кое претпоставените го имаат за мотивирање на вработените. Основното правило на кое се потпира мотивацијата е дека ако персоналот се раководи успешно тие сами ќе сакаат да го дадат најдоброто од себе без потреба за контрола преку правила и санкции; конечно сами ќе се раководат. Некои од најефективните начини за менаџерите да го мотивираат персоналот вклучуваат: пофалување, признание и позитивен одговор, пренесување информации од менаџерите на повисока функција и, конечно, соопштување на

останатиот персонал кои вработени, заслужни за работата и напорот, се вредни за пофалба. Честопати персоналот се среќава со: раководство според грешки и најголемиот дел од повратните информации се корегирачки и казнени за грешките кои се направени. Ако персоналот чувствува дека нивните одлуки се општо поддржани, и дека ако се прават вистински грешки тие ќе бидат насочени кон вистинскиот правец, тие ќе бидат попозитивни, уверени и подготвени да ја прифатат одговорноста и да донесуваат одлуки. Кога на персоналот јасно ќе му се соопштат очекувањата, кога тие се ценети, им се покажува доверба и се охрабрени и мотивирани, во тој случај пореално е дека ќе го дадат најдоброто од себе. **Вреднување на перфомансите.** Оваа компонента се состои во проценка на перфомансите на индивидуата во однос на претходно договорените цели за работа. Служи за две функции: **Прво**, му овозможува на менаџментот да ги процени перфомансите на поединецот на моменталното работно место за утврдување на силите и надминување на слабостите. **Второ**, обезбедува информации кои му помагаат на менаџментот да планира работни места, трансфери и унапредувања. Според ова, менаџментот е во можност да ги спореди перфомансите и потенцијалот меѓу службениците од ист ранг.

Основните принципи кои се најважни за вреднување на перфомансите се: Раководителите на одделенијата имаат флексибилност да создадат сопствен систем за вреднување во рамките на овие принципи; Вреднувањето на перфомансите треба да се смета како повеќенаменски раководствен алат; Резултатите од вреднувањето на персоналот треба да ги водат другите раководствени функции на човековите ресурси; Тоа е заедничка одговорност и на поединецот и на надзорникот; Тоа е непрекинат и тековен процес; Треба да ги поврзува индивидуалните перфоманси со целите на одделението; Проверките и урамнотеженоста треба да се вградени во системот за да се обезбеди правичност и објективност, и Одличните перфоманси во еден ранг не мора да значат способност за унапредување на повисок ранг.

Понатаму, индикаторите во однос на кои перфомансите на ефективно општинско раководство (претставници на општината назначени за раководители на одделенија) може да се мерат се: **Корпоративно/стратешко раководство:** Формирањето и развојот на администрација, раководена според перфомансите, е успешна и е во согласност со статутот на општината; Организационите вредности се развиени и спроведени; Процесот на организационите трансформации е насочен, постигнат, и спроведен; Комуникацијата меѓу администрацијата и структурите на општината и државните службеници е спроведена. **Распоредување, управување и оптимизирање на ресурсите:** Давање на услуги за заедниците, жителите и даночните обврзници е обезбедено; Контролата, управувањето и оптимизирањето на човечките ресурси се обезбедени; Поднесувањето на извештаи е навремено и целосно. **Развој на системи/стратегии за справување со статутарните одговорности/одредби:** Про-

активна усогласеност на општинската администрација со законодавството е на сила, проверена и спроведена; Одредено влијание е извршено во формулирањето и проверката на одлуките и останатото законодавство, и истите се прегледани и спроведени. **Организациски перформанси:** Развојот и имплементацијата на статутот и релевантните подзаконски акти е овозможен и управуван; Планирањето, подготовката, имплементацијата и проверката на прописите кои се однесуваат на работните односи е постигнато; Доставувањето на деловни планови е проверено и спроведено; Подготовката, развојот и имплементацијата на системот за раководство со перформансите се спроведени. **Соработка, консултации и советување со политичките службеници:** Развиена поврзаност меѓу општинските службеници и градоначалникот е овозможена и спроведена; Членовите на советот се консултирани и советувани; Спроведена е развојна, административна и техничка поддршка на советниците. **Стратешко партнерство/коалиции:** Развојот на коалиции со заинтересираните страни се охрабрува, се проверува и спроведува; **Лично усовршување во согласност со организационите цели:** Го поставува и следи организациониот план; Спроведен е динамичен и најдобар приод кон бизнисот. **Системи/процедуре за придржување кон организационите вредности:** Механизми за повратна информација од клиентите за понудените услуги; Стручноста на персоналот спроведена и имплементирана; Постигната е постојаност на организационата политика со организационите вредности.

1. Унапредување

Ова е кога поединецот има компетентност, односно вештина, способност, знаење и ставови кои се потребни за успешно работење на наредното ниво. Компетентноста го одразува знаењето и способноста, изложени во очигледното однесување во релевантните области на работа. Унапредувањето дава мотивација за постигнување на добри перформанси и претставува важен дел од менаџментот на перформансите.

Принципот на заслуга или најдобриот човек за работата треба да претставува клуч за унапредување. Способноста, потенцијалот и искуството се земаат предвид при проценката. Процесот на проценка треба да биде фер и транспарентен. Тој е одвоен од секојдневното управување со перформансите и од годишното вреднување на перформансите. Претходниот треба да е непрекинат процес, додека другиот може да се употребува за потпомагање на соодветноста за унапредување. Раководителите на одделенијата имаат флексибилност да поканат одредени членови на персоналот да аплицираат за унапредување или да им дозволат да се откажат од унапредување. Како општо правило, одборите за унапредување треба да се свикуваат за да ја зголемат транспарентноста и објективноста и да дадат можност да се земат предвид подобните потенцијали на службениците и планирањето на организационото наследување.

ње. Кога е потребно, се одржуваат интервјуа за унапредување за асистирање при проценката за дополнувањето на информациите кои се обезбедени во извештаите на персоналот. Ова се однесува на ситуации кога извештаите за вработените не се доволни и спорни во однос на правичноста или постојаноста. Одборите за унапредување треба да бидат свесни за потенцијалните неправедности ако некои од вработените се интервјуираат, а некои не.

Добра раководствена стратегија е да се даде повратна информација за унапредувањето на персоналот кој е земен предвид, но не бил избран по вежбата за унапредување, за да се подобри комуникацијата. Одделенијата одговараат на прашањата од персоналот кои произлегуваат од вежбите за унапредување. Тие треба да се охрабрат да заземат проактивен приод за давање на повратни информации за унапредувањето на персоналот откако релевантната вежба е одржана.

2. Насочување супервизија

Апсолутно е неопходно секојдневно да се насочува и дава повратна информација за персоналот. Тоа го поткрепува годишното вреднување на перформансите, помага службениците да се подготват за унапредување и им помага на вработените кои не постигнуваат добри резултати. Насочувањето и супервизијата го поткрепуваат однесувањето кое придонесува за остварување добри перформанси и го обесхрабрува однесувањето кое го спречува процесот. Повратната информација треба да биде:

- **Честа** - персоналот не треба да чека до формалните прегледи за перформансите или вреднување на повратната информација;
- **Урамнотежена** - треба да се фокусира на добрите и лошите перформанси;
- **Секундарна** - повратната информација која се дава веднаш има многу поголемо влијание отколку повратната информација која се дава по неколку недели или месеци;
- **Прецизна** - персоналот не треба да се сомнева на кои активности се однесува повратната информација;
- **Конструктивна** - треба да се фокусира на надминување на тешкотиите или на зајакнување на успешното однесување .

3.Посочување на лошите перформанси

Со вработените кои покажуваат лоши перформанси треба соодветно да се постапи за да се осигури дека нема да продолжат со своите лоши перформанси и дека ќе го дадат најдоброто за локалната администрација. Менаџментот треба да преземе мерки за да им пријде на овие вработени, инаку може да има негативен ефект врз духот на членовите од персоналот кои

имаат задоволителни резултати. Кога персоналот не постигнува резултати кои се соодветни на нивото на нивниот ранг во хиерархијата и нивното искуство, треба тоа да им се каже и да им се помогне да ги надминат лошите перформанси преку блиско надгледување и советување. Кога е јасно дека од ова нема корист, ќе треба да се премине кон рано пензионирање заради јавниот интерес. Со целата ситуација треба да се постапува на чувствителен, објективен и праведен начин. Со секој лош резултат треба да се постапува според околностите. Вообичаениот редослед на дејствата е следниот:

Советување: на персоналот треба да му се посочи областа каде што треба да се подобри и како да се постигне тоа;

Вреднување: ако персоналот не одговара на советувањето тогаш нивните лоши перформанси ќе се наведат на нивното годишно вреднување;

Ако нема подобрување по советувањето и вреднувањето, постои формален процес за справување со вработените кои покажуваат лоши перформанси, а кои опфаќаат предупредувања, укинување на додатоците на плата и рано пензионирање заради јавниот интерес.

г/ Обука и усовршување

Целта на обуката и усовршувањето е да им се овозможи на вработените во локалната администрација да стекнат знаење, вештини, можности и ставови кои се потребни за подобрување на нивните перформанси.

Главно, обуката и развојот на вработените треба да се насочени кон општинските и одделенските цели, како и на компетенциите на вработените истите да ги постигнат. Еден стратешки приод ги содржи следните карактеристики:

- **Посветеност за обучување и усовршување на лица;**
- **Редовни анализи на барањата на работа и компетентноста на персоналот;**
- **Поврзување на обуката и усовршување со целите на одделението;**
- **Професионален персонал за обука;**
- **Редовно оценување;**
- **Постојана култура за учење;**
- **Заедничка одговорност меѓу менаџерите и персоналот за утврдување и исполнување на потребите за обука;**
- **Различни методи за обука и усовршување за различни околности и начини на учење.**

Обуката и усовршувањето се состојат од три главни аспекти: обука, усовршување и назначување. **1. Обука.** Општините сами го извршуваат сопственото обучување и имаат обврска да го сторат тоа на ефикасен начин: Менаџментот ги формулира стратегиите за обука и создава планови за обука за поддршка на мисиите, целите и вредностите на одделението; Менаџерите

ги идентификуваат компетенциите и потребите за обука, ги имплементираат активностите за обука и обезбедуваат раководење и супервизија за да се осигурат дека ќе се постигне усовршување на персоналот; Персоналот ја презема одговорноста на најдобар начин да ги искористи можностите кои им се нудат за да го зголемат својот потенцијал.

Локалните администрации нудат различни видови на обука: Обука за назначени лица: за запознавање на нововработените со барањата на работното место и процедурите, општинските и одделенските цели и стандардите за перформансите на одделението; Усовршување на менаџментот: да се опреми менаџментот со знаењето и вештините кои се бараат и за проширување на нивните перспективи; Стручно оспособување: обезбедување на персоналот со професионално или техничко знаење и вештина потребни за работата; Јазик и комуникација: за постигнување на потребите за работа; Информациона технологија: обезбедување на персоналот со основните компјутерски знаења. **2. Усовршување.** Целта на усовршувањето на кариерата е да се утврди и развие потенцијалот кај персоналот, да се надградат постојните нивоа на вештини и да се подготви персоналот за преземање поголема одговорност за време на нивната кариера. Усовршувањето на кариерата треба да ги урамнотежи потребите и тежненијата на поединците со потребите на локалната администрација. Кога овие се противречни, тогаш потребите на службата преовладуваат. **3. Назначување.** Назначувањата на персоналот треба да го земе предвид претходното искуство на поединецот и неговите потреби за во иднина и потенцијалот. Персоналот или може да се усоврши за да стекне широко искуство во бројни области или може да се фокусира на посебна област и да стекне исцрпни знаења. Утврдувањето на најсоодветниот начин да се усоврши персоналот е рамнотежа меѓу потребите на организацијата и тежненијата на поединците. Идните тежненија за назначување треба да се дискутираат со персоналот, давајќи им до знаење дека во конечната анализа потребите на локалната администрација се најважни.

д/ Односи со персоналот

Целта на ова е да се обезбеди ефикасна комуникација меѓу менаџментот и персоналот, да се обезбеди максимална соработка со персоналот и да се мотивира персоналот да го даде најдоброто, а притоа да почувствува дека добива фер третман, да се разбере целокупната насока и вредностите на општината и нејзините одделенија и, исто така, да се разбере како се донесуваат одлуките кои ги засегаат нив. Овие принципи кои ги раководат односите со персоналот се, секогаш кога е тоа можно:

- **Менаџментот редовно и отворено да комуницира со персоналот;**
- **Персоналот треба да биде**

- **Консултиран за работи кои ги засегаат нив;**
- **Проблемите и споровите треба да бидат решени преку разговор и консултација;**
- **Менаџментот треба да смислува и поттикнува активности кои придонесуваат за доброто на персоналот.**

Односите со персоналот се однесуваат на:

1. Обезбедување посветеност на персоналот. Посветеноста на персоналот е најважна за давање на услугата која јавноста ја очекува. Поточно, персоналот од прв ред треба да ги извршува тешките работи и треба да биде целосно обучен да одговара на прашањата, да ги знае правилата кои мора да ги спроведуваат и да се научи како да се справи со невообичаените случаи и неизбежниот тежок граѓанин. Накусо, тие треба да знаат како да бидат позитивни, од помош, и учтиви. Менаџерите се одговорни да се осигураат дека програмите се поставени на местото за оваа намена. Тие, исто така, мора да бидат пример за тоа за да можат принципите за добра услуга да течат низ сите нивоа на одделението.

2. Консултации. Претпоставените треба да го слушаат својот персонал и треба да ги охрабруваат, да ги искажуваат нивните погледи и да даваат предлози. Во дополние на формалните канали, ова може да се постигне преку анкети, сугестии, работни групи и други неформални дискусии.

3. Комуникација. Ова е двонасочен процес за да се изразат идеите на персоналот, нивната енергија и амбициите. Преку комуникацијата менаџментот му помага на персоналот да ја разбере мисијата, целите и вредноста на локалната администрација и на одделението, и персоналот може да му ги покаже на менаџментот своите идеи и стремежот да го даде најдоброто од себе. За да се постигне ефикасна комуникација, менаџментот вообичаено ја зема предвид пораката која планира да ја испрати, со која тие би требало да комуницираат, најефективната форма на комуникација за оваа одредена порака и како публиката би ја примила пораката. Формалните комуникациски канали вклучуваат советување, процес на консултирање, состаноци, прегледи, пишани новини и циркуларни писма, додека неформалните канали вклучуваат рекреативни и спортски активности и секојдневен контакт.

4. Признание. Признанието на индивидуалните или групните постигнувања и напори ќе помогне да го поттикне правилниот став спрема работата и ќе го добие најдоброто од персоналот. Ако го тргнеме на страна покачувањето на платата, унапредувањето и проширување на работата, признанието или пофалбата е добар начин да се мотивира персоналот. Формалните шеми кои помагаат да се мотивира персоналот се писма со препораки или

благодарници, заслужени награди за работа, сувенири за пензионирање, шемата за предлози од персоналот и шемата за мотивација на персоналот.

Неформалните шеми вклучуваат натпревари, награди и публицитет во локалните медиуми.

5. Решавање на спорови. Споровите помеѓу менаџментот и персоналот треба да се избегнуваат, ако е можно, со брза и конструктивна дискусија помеѓу двете страни. Споровите се решаваат на одделенско ниво, доколку е тоа можно. Таму каде што тие не можат да бидат решени од одделението или каде што се однесуваат на прашања поврзани со платата и условите за работа, општината преку кабинетот на градоначалникот или советот мора да се вмеша.

6. Посочување поплаки. Локалната администрација работи на отворен и фер систем за справување со поплаките и жалбите од персоналот. Вообичаено, службеници од повисок ред се поставени да се справат со поплаките од персоналот. Вообичаено, службеници од повисок ред се поставени да се справат со поплаките од персоналот. Процедурите за персоналот да поднесе жалба се насекаде објавени, и му се кажуваат на персоналот при нивното прво јавување на работа, а, исто така, тие циркулираат во одредени интервали повеќепати. Жалбите треба брзо да се решаваат.

7. Благосостојба. Како добар работодавач, локалната администрација смета дека е важно да обезбеди благосостојба и рекреација за персоналот со цел да го одржи нивниот морал подобрувајќи ја нивната лојалност и *esprit de corps*. Исто така, има и правила и упатства како да му се помогне на персоналот во несреќа. Во случај на несреќа, персоналот може да се обрати до претпоставениот за да види каква помош може да му се овозможи.

ѓ/ Информативен систем на менаџментот

Процесот на донесување одлуки е базиран врз информации. Информацијата е збир од податоци, а информациониот систем е збир (целесообразно оформена структура - комуникативен процес: појавување; собирање; селекција; обработка; доставување; користење; стопирање и враќање на информацијата) на комуникативни канали за давање информации. Информациониот систем е динамичен систем составен од три компоненти: пункт за донесување одлука, примател и давател на информацијата. Менаџерскиот информационер систем (MIS) треба правилно да ги насочува информациите и да одговара на хиерархијата на раководни функции.

Не е можно да имаме ефикасен и ефективен менаџмент според функциите без воспоставување **пропусен интерен и екстерен проток на информации** преку системски решенија (**Management Information System**). Потпирање-

то врз **KMS (Knowledge Management System)** и **DMS (Document Management System)** во процесот на одлучување и во водењето и вреднувањето на организациските процеси (што е неможно без соодветна хардверска поддршка и умреженост) е директно релевантно за состојбите и трендовите во сите области каде се лоцирани параметрите што се балансираат. Квалитетот на функционирањето на **MIS (KMS/DMS)** е можно да се следи единствено преку листа на соодветно избрани индикатори.

Информациониот систем на организацијата е крвоток на организацијата. Тој претставува комуникациска мрежа односно матрица на врски и оддалечености. Истиот може да биде централизиран и децентрализиран, но и во обете варијанти треба да ги покрие сите организациско - комуникациски текови. Тие се:

- 1. Внатрешниот комуникациски тек**
- 2. Комуникацискиот тек кон околината**
- 3. Неформалното организациско комуницирање**
- 4. Top down/ Bottom up комуницирањето**
- 5. Хоризонталното комуницирање**

Една од клучните потреби на информациониот систем е потребата за обезбедување на т.н **Feedback** (директен или индиректен одговор на примачот до испраќачот).

Ефикасниот информативен систем на менаџментот овозможува разни нивоа на информации да бидат систематски собрани во врска со работите од човечките ресурси, така што одделенијата и службениците ќе можат да ја следат и предвидуваат ефикасноста на стратегијата на раководството на човечките ресурси. Точните и вистинските информации од информативниот систем на менаџментот овозможуваат предвидување од страна на менаџментот на човечките ресурси, обезбедувајќи средства за:

- **Следење и подобрување на тековната перформанса на менаџментот на човечките ресурси;**
- **Обезбедување нови информации на кои се базира стратегијата на развојот на одделението;**
- **Потврдување и демонстрирање на ефикасноста на одделението во менаџментот на човечките ресурси;**
- **Создавање на обемни проверки и рамнотежа на работата за да се загарантира поделбата и да се обезбеди вистинска одговорност за менаџментот на човечките ресурси.**

Информациите на менаџментот припаѓаат во две категории, т.е. информации собрани од општината за широка употреба на менаџментот, и тие кои се собрани од одделенијата за менаџментот на човечките ресурси за време на испораката на услугата.

Клучни компоненти во информативниот систем на менаџментот со персоналот се:

1. Овластувањата на општината. Советот и кабинетот на градоначалникот поставуваат високи стратешки цели за менаџментот на човечките ресурси кои што се прегледуваат, менуваат и дополнуваат во зависност од промените на оперативните потреби за услуги од широк спектар кои се менуваат. Не се очекува овие цели значително да се менуваат од година во година, но сепак ќе треба среден или долг период на набљудување од страна на менаџментот на локалната администрација. Слично на тоа, информациите кои треба да се прегледаат за ефикасноста на одделението на секторот за човечки ресурси, и за проценување на административната успешност (каде што е потребно) се утврдени. Утврдени се минималните барања за потребите информациите да бидат централизирани за да се минимализира товарот врз одделенијата.

2. Одделенија. Информирањето на менаџментот на човечките ресурси на одделенско ниво го помагаат ефикасното набљудување и раководење на човечките ресурси. Идентификацијата и собирањето на такви информации овозможува одделението пред време да се предупреди за некои потенцијални проблеми (пр. Проблеми при регрутирање) и да развие можни решенија пред самата потреба за одговор на кризата. Еден начин за добивање на информацијата е спроведување анкети за мислењето на персоналот. Овие анкети, кои консултираат и инволвираат, се брз и ефикасен начин да се открие што мисли персоналот и се вредни за спроведување. Набљудувањата на атмосферата, на пример, им помагаат на менаџерите да го разберат секојдневното работно искуство на персоналот. Набљудувањата на ставовите ни помагаат да се утврди до каде се прифатени одделенските вредности. Прекувременото набљудување му овозможува на секторот да ги приспособи плановите на менаџментот на човечките ресурси, коишто се базираат повеќе на точни информации отколку на погодување и мислења.

3. Цели и индикатори на перформансата. Ефикасното следење зависи од постоењето на вистински цели и индикатори на перформансите, кои се однесуваат на сите аспекти на менаџментот на човечките ресурси. Информациите на менаџментот не секогаш ќе бидат статистичко количински одредени и мерливи, меѓутоа би требало да бидат објективни колку што е можно, и да се базираат на количински одредени индекси коишто може да се набљудуваат секогаш кога е тоа можно.

Гореспоменатата стратегија за обука посочува приоритетни области за цикличен тригодишен период, кој треба да се проверува и продолжува на годишно ниво. Целите на ваквата стратегија за обука се:

1. Да се постават стандарди за квалитет за обуката на службениците на локалната управа;
2. Да се кординираат активностите на обуката, и на тој начин да се избегнат можните повторувања;
3. Да се одвојат сесиите за обука на политичарите (со многу поопшт пристап) и администрацијата (поврзана со ефикасното функционирање на организацијата), но и да се дозволат и комбинирани активности за обука за двете целни групи;
4. Да се понуди обука спред барањата, одразувајќи ги вистинските потреби;
5. Да се организира обука во систем на внатрешно поврзани и периодични курсеви, вклучувајќи ги и теоријата и праксата, и одбирајќи место и време кое одговара за службениците да бидат обучени;
6. Да се создаде систем за рентабилност за извршената обука;
7. Да се развие капацитет на локалната самоуправа кој ќе може да раководи и да имплементира стратегии на обука, и да се осигури внатрешното продолжување на обуката;

4. Развивање на етички кодекс за локалната администрација

Етичкиот кодекс е израз на потребата за регулирање на пожелните етички принципи на однесување на претставниците на локалните самоуправи, што, главно, вклучува доверба и кредибилитет на општинските службеници, со акцент на мисијата на општината како сервис на граѓаните, која постојано се стреми кон подобрување на квалитетот и обемот на понудените услуги.

Етичкиот кодекс е еден од најважните инструменти за хормонизирање на поведението на вработените во јавната администрација со општо прифатените и валидни етички стандарди на однесување, а воедно ги зајакнува позитивните врски и комуникацијата меѓу вработените во јавната администрација и населението преку ефективно, независно и транспарентно обезбедување на јавните услуги. Врз основа на искуството на земјите-членки на Европската унија, етичкиот кодекс може да се карактеризира како збир од различни етички принципи и вредности, што владата и јавноста ги бараат и очекуваат во извршувањето на јавните услуги.

Земајќи го предид тоа што кодексите се, во најголем дел, одраз на политичкото разбирање на етичките вредности, чијашто примена во јавните институции се очекува од општеството, тие, исто така, можат да играат улога на поддржувачки фактор за зголемување на транспарентноста во работењето на јавните институции. Во исто време, тие се многу вредни од аспект на создавање на начелата, кога се користат како инструменти за создавање на наставни програми и програми за обука на самостојни работници во јавниот сектор во Западна Европа.

Кодексот на поведение што јасно ги дефинира и специфицира задачите на државните службеници и вработените во јавната администрација, нивната одговорност и компетентност, правата и задолженјата, вклучувајќи ја дефиницијата на основните етички принципи, може директно да се поврзе со етичкиот кодекс. Овие принципи можат да се објаснат на различни нивоа и можат да се фокусираат на различни работни групи (на пример: избрани или назначени функционери, високи владини претставници-министри, или членови на парламентот, повисоки државни службеници или извршни директори во јавниот сектор).

Главна, може да се каже дека тие би требало да создадат рамка врз основа на која претпоставените можат да го проценат прифатливото однесување на работниците пред релевантните фактори и работниците сами да можат да ги споредат и оценат нивните сопствени етички принципи. Кодексот вообичаено е составен од клаузули кои ги покриваат следниве области:

- **Дефинирање на целните групи-адресанти, на пример: оние групи вработени или јавни претставници на кои се однесува кодексот;**
- **Ставање во контекст со правната рамка составена од основни правни норми;**
- **Должности кон јавноста во конфронтација со личните интереси;**
- **Обелоденување на активата, паричните или други сопственички околности;**
- **Изјава за спречување на судир на интереси;**
- **Областа за злоупотреба на службената позиција, информациите за услугите и довербата на претпоставениот;**
- **Употребата на јавните ресурси во лична корист;**
- **Дефинирање на однесување и поведение кое го сочинува прекршувањето на кодексот;**
- **Санкции во случај на прекршување на правилата на кодексот;**
- **Прифатливо однесување и поведение по завршувањето на работниот однос и рестрикција во однос на следното вработување.**

Општа особина на поразвиените земји е одлуката да се спроведе поопшто формулиран кодекс, кој важи за целиот сектор на јавната администрација.

Понатаму, штом еднаш ќе се усвои кодексот, можни начини за запознавање на заедницата и тие кои редовно комуницираат со општината со кодексот, вклучуваат:

- **Подготовка на медиумски соопштенија;**
- **Кодексот да се истакнува на важно место на веб-страницата на општината;**
- **Прифаќање на кодексот на состаноци со водачите во заедницата и на презентации во здруженијата за услуги;**

- **Дистрибуција на кодексот до оние кои работат со општината, на пример, во додатоци на барањата за понуди или како општо писмо до сите продавачи кое ја изразува благодарноста на агенцијата за можноста да работи со продавачите.**

Усвојувањето на кодексот треба да биде придружено и со спроведување на стратегија која ќе го заштити неговото идно значење и важност. Некои од дејствијата кои треба да се преземат кога се изработува стратегија за спроведување во македонските општини се:

- **Означување на оние елементи од кодексот кои ќе треба да се осовременат во одредени временски точки;**
- **Дефинирање на практични начини за вградување на одредбите на кодексот во програмите за ориентација или сесиите за обука во општините;**
- **Вградување на етичките фактори во регрутирањето на персоналот и процесот на оценување на персоналот;**
- **Приложување на кодексот кон договорите за вработување;**
- **Достапност на ресурси во смисла на советување и водство на оние чие поведење е определено со кодексот;**
- **Мерки треба да се преземат и од вработените и од општината со цел да се создаде "култура на препознавање" на општинскиот етички кодекс;**
- **За време на изборниот период би било од помош да се има форум во заедницата за начинот на кој кодексот се применува во практикувањето на етичката кампања.**

Забелешка:

Моделот за организационата структура на општинската администрација и обезбедување услуги на ефективен начин е превземен од проектот „Зајакнување на капацитетите на единиците на локалната самоуправа - креирање на модел на македонска единица на локална самоуправа“. (УНДП и СОРОС) Истиот се базира на сеопфатно истражување во општините во Република Македонија, спроведено 2004 година.

Моделот е преработен и адаптиран од авторот на оваа книга.

Напомена:

Сите мислења и констатации, во врска со актуелните состојби во локалната самоуправа на Република Македонија, содржани во оваа книга, авторот ги изгради врз основа на информации, факти и показатели од три истражувања:

- 1.ДФИД Проект за поддршка на реформата на јавната администрација во Република Македонија
- 2.Функционирање на системот на локалната самоуправа во Република Македонија, ИСППИ, Скопје, 2004 г.
- 3.Проект "Зајакнување на капацитетите на единиците на локалната самоуправа - креирање на модел на македонска единица на локална самоуправа", УНДП и СОРОС, Скопје 2004 г.

Очекувани ефекти и перформанси од реорганизацијата на управата

Општинската јавна администрација поставена на нови организациони основи, реструктурирана, функционално унапредена и управувана од стручни и професионални менаџери со голема веројатност би дала голем придонес за :

1. **Унапредување на доброто управување (Good Governance):**
 - ◆ подобрување на квалитетот на работење;
 - ◆ зголемување на ефикасноста и транспарентноста;
 - ◆ повисоко ниво на обученост;
 - ◆ поголема мотивираност; и
 - ◆ зајакнување на одговорноста, отчетноста и контролата.
2. **Подигање на јавната свест:**
 - ★ подигање на свеста за постоечките проблеми;
 - ★ увид и учество на јавноста;
 - ★ надгледување и контрола од страна на јавноста.
3. **Зајакнување на владеењето на правото (законот):**
 - ★ подобрување и заокружување на законската рамка;
 - ★ зајакнување на правната сигурност;
 - ★ зајакнување на структурната отчетност и одговорност; и
 - ★ спречување на коруптивното однесување.
4. **Остварување и заштита на правата на граѓаните:**
 - ★ навремена и објективна информираност на граѓаните;
 - ★ средства за остварување на правата на граѓаните; и
 - ★ ефикасни мерки за заштита на правата на граѓаните.

5. **Подобрување и забрзување на реформата на локалната јавна администрација:**

- ◆ координација на постапките и стратешко планирање;
- ◆ институционален развој и градење на капацитетите;
- ◆ ефикасно управување со човечки ресурси; и
- ◆ стратегија за обука на локалните јавни службеници.

Историски и современи перспективи на менаџментот

Најверојатно, најновата ренесанса на менаџментското мислење започна во седумдесеттите и осумдесеттите години од дваесеттиот век. Во тоа време најпрвин излезе статијата “Мислителите на новиот менаџмент” од Модесто Меидик, а потоа се редеа книгите “Вештината на Јапонскиот менаџмент” од Ричард Паскал и Ентони Атос, па во “Во потрега по совршенство” од Том Петерс и Роберт Ватерман, следувааше книгата “Теоријата 3” од Вилијам Очи, па книгата “Страст за совршенство” од Том Петерс и Ненси Остин и.т.н.

Сите овие познати автори на менаџментот во своите книги работеа на идентификувањето на основните принципи што можат да се применат на многубројни менаџментски ситуации, не само во економијата и бизнисот, туку и пошироко, како што е и јавниот сектор.

Во тој контекст, прво прашање што се наметнува само по себе е: *Дали навистина има нешто ново во управувањето?*, а второто е: *Што е што не чинеше во старото (јоранешното) управување?* Во контекст на македонската практика и реалност, најкраткиот и единствен можен одговор на првото прашање е неопходноста од големи промени, како во идеите на теоријата, така и на мерките и средствата применувани во практиката. Одговорот пак на второто прашање, е уште пократок - Бирографијата. Кусиот преглед, даден во книгата, на личности, теми, теории, доктрини и методологии за новиот менаџмент, се надеваме кај читателот буди чувство на антиципативност и респект кон богатиот историски, интелектуален и културен контекст, чиј составен дел е и новиот менаџмент и дава стимулативни предизвици што тој ги нуди за иднината.

Менаџерската мисла може да се опише како испреплетен синџир од три различни филозофии. Сообразено со времето, секоја алка од синџирот се

здобива со поголемо или помало значење. Меѓутоа, со текот на времето мислата за менаџментот ги поврзува сите три алки како нужно взаемно зависни.

Првата алка е **научниот менаџмент**. Тоа е научен приод на менаџментот, на практичари кои се занимавале со теорија. Нивната цел била, преку поедноставување на процесите и структурите на организацијата да се дојде до поголема ефикасност. Главни претставници на научниот менаџмент се Фредерик Тејлор, Хенри Фајол, Линдал Урвик, Френк и Лилијан Гелбрајт и други. Напред наведените автори пишуваат за принцип на целта, ефикасноста, одговорноста, развојот, контролата, поделбата на трудот и друго. Нивната заслуга за развојот на менаџментската теорија и пракса е голема, па затоа тие се сметаат за основоположници на менаџментот.

Алката на хуманите односи во менаџментскиот синџир, исто така е многу значајна. Претставници на менаџментот на хумани односи се Елтон Мејо, Маслоу, Мекгрегор, Аргирис, Мери Паркер Фолет и други. Учењето на овие теоретичари и практичари, со тек на времето добива се поголемо значење. Во центарот на нивното внимание се вработените во организациите. Пристапот на алката на хуманите односи почнува со мотивите и однесувањата на вработените, кои се најбитни, па преку нив се развиваат критериуми и принципи за процесите и структурите во организацијата. Вниманието е насочено кон стимулирање на соработката помеѓу вработените, во насока на остварување на целите на организацијата. Според нив ефикасност и резултати може да се постигне единствено преку мотивирани луѓе и групи. Во таа насока за нив најдобра форма на организација е онаа која се обидува да ги оптимизира индивидуалните и организациските потреби во насока на остварување на целите.

Современата алка на менаџментскиот синџир се појавува во шеесетите и седумдесеттите години од дваесеттиот век. Со тек на времето таа се здоби со се поголемо значење, бидејќи не еден начин ги поврзува двете напред наведени алки (научниот менаџмент и менаџментот на хумани односи).

Современата менаџментска мисла, на еден начин води потекло од административната школа на Хенри Фајол, кој зборувајќи за принципите на менаџментот, најголема нагласка става на администрацијата во организацијата. Најпознати претставници на современата мисла на менаџментот се Ричард Паскал, Ентони Атос, Том Петерс, Роберт Ватермен, Вилијам Очи, Питер Викенс, Питер Друкер, Исак Адизес, Едвард Деминг и други. Всушност тоа се мислителите на најсовремениот денешен менаџмент, а тоа е менаџментот на стратешко планирање, партиципативниот менаџмент, менаџментот на тотален квалитет, менаџментот на раст и развој, менаџментот на совршенството, менаџментот на успех и резултати, и пред се менаџмент на промени и овладување со истите. Генерално кажано, според овие мислители клиентите се најважни за една организација, а се друго следува потоа. Основните водечки принципи на современата мисла на менаџментот се, промени кон подобро,

постигнување на успех и мерење на резултати. Нивното генерално мото е: *“Ако не ти мерите резултатите не можете да правите разлика помеѓу неуспехот и успехот. Ако не го разликувате успехот, не можете да го наградите. Доколку не можете да го наградите успехот, веројатно го наградувате неуспехот”*. Можеби од овие мисли и принципи, треба да отпочнат свесните и насочените општествени и економски промени во општините т.е во локалната самоуправа. Само доколку на преден план се стават промените и овладувањето со истите, квалитетот и совршенството, со сигурност можеме да кажеме дека ќе се надминат “слепите дамки” на оние кои решаваат, емоциите и предрасудите, како инерциите на бирократската рутина.

Доколку сакаме да ги разбереме значењето и улогата на менаџментот, мораме да имаме грижлив и внимателен однос кон интелектуалното наследство на менаџментот. На ова не опоменува историјата, која во крајна линија се сведува во обиди за напредок со примена на менаџмент. Голем број на учени луѓе укажале на фактот дека менаџментот, во својата најелементарна форма, постоел од моментот кога некој човек убедил друг да стори нешто, без разлика дали убедувањето било со стап или со морков. Со право можеме да додадеме дека поимите за менаџмент ги развиле истрите луѓе, кои барале поголема ефикасност во работата, преку која се постигнуваат поголеми успеси во организацијата. Од овој аспект менаџментот е предизвик за создавање на опкружување, во кое луѓето ќе можат да работат заедно за да постигнат заедничка цел. Вака сватен менаџментот, тој претставува целосен систем на поимни, техники и процеси заради ефикасно и ефективно постигнување на целите. Исто така, под поимот менаџмент се подразбираат различни работи за разни луѓе во различно време. Но, едно нешто што е заедничко, е тоа дека крајната цел на менаџментот е водење на луѓето кон исполнување на целите.

Видовме дека бројот на начините на кои се употребува терминот **menagement**, помалку збунува. Како глагол, **to manage**, се однесува на процесот со кој се постигнуваат целите. Именката пак **menagement**, се однесува, како на севкупноста на знаењето - теоријата за менаџмент, така и на лицата што го раководат процесот за постигање на целите. Затоа, најчесто менаџментот се сваќа како процес за постигнување на цели преку работата со луѓе, кои користат разни ресурси. После се што прикажавме во книгата (теории и позитивни практики), со право можеме да констатираме дека менаџментот го сочинуваат четири основни дејности или функции: *планирање, организирање, осъварување и контрола*. Ова ни го потврди и Хенри Миндзберг, преку неговото фундаментално истаржување за природата на менаџерската работа. Тој преку трите групи на улоги, маѓуперсоналната, информациската и одлучувачката, всушност ја црта “теоријата” и “практиката” на менаџерот, поточно конкретно покажува што менаџерите прават на дело.

Истџориски рејџросиџекиџиви

И навистина, што всушност прават менаџерите: Џејмс Ват “го губел” времето со својот чајник. Но тој попусто не го потрошил своето време. Го изнајде принципот, кој довел до појавата на парната машина. Френк Гелбрајт (најпознатиот американски експерт по ефикасност), секогаш својот елек го закопчувал оддолу нагоре, наместо обратно како што правеле сите останати. Тој тоа го образложувал со ефикасноста: закопчувањето оддолу нагоре му одземало три секунди, а закопчувањето одгоре надолу му одземало седум секунди. Тој всушност го користел “подобриот пат” – а тој бил поефикасен пат. Нему ефикасноста му била начин на живеење, така што за многу работи во американското општество тој го пронашол најдобриот пат. Всушност, Френк Гелбрајт, бил ненадминат експерт за штедење на времето и усовршување на движењата. Исто така Фредерик Тејлор, (познат како татко на научниот менаџмент) го поминал својот живот во планирање на работните операции и зголемување на ефикасноста на работата. Така тој измислувајќи нови типови на лопати ја зголемил повеќекратно ефикасноста на работниците кои префрлувале секојдневно јаглен за потребите на американската индустрија. Познати се и неговите ефикасни методи со суровото железо, кога поставил поефикасни и подобри поединачни норми за работа на работник поединец, отколку групни норми за работа на група работници. Тој не работел ништо друго туку го пронаоѓал најдобриот пат во извршувањето на работата.

Овие примери и останатите теории за менаџментот, создадоа нешто што Кунц, сликовото го нарекол “џунгла на менаџментската теорија”. Очигледната практична цел за изострување на вашата визија за општината и за ваше влегување во џунглата на менаџментските теории, е да ги ползувате научните теории и позитивните практики и искуства на другите. Така вие учите за да можете да дејствувате најдобро. Во тој контекст, успешен менаџер е оној што ги совладал знаењата потребни за да се преживее во “менаџментската џунгла”. Успешниот менаџер е вклучен во континуан процес на учење. Тој е свесен за сите аспекти на индивидуалното однесување на работниците, како и за работната динамика во организацијата.

Некои, зборуваат за потреба од супер менаџер во денешното време. Супер менаџерот најсликовито можеме да го претставиме како мислител, кој е побрз од најбрзиот слух и звук, и како човек кој дејствува, кој со еден единствен скок е во состојба да прескокне пирамиди. Неговите знаења мора да се на лице место, а неговите средства мора да се ефикасни. Сепак сето ова малку е нереално. Денешното време не бара супер менаџер, во вид на супермен. Едноставно, се чувствува потреба од **компетентен менаџер**, кај кого ниту едно посебно орудие на менаџментот не може да се издвои како најважно. Напротив, компетентниот менаџер за постигнување на целта способен е да ги користи сите соодветни орудија.

Компетентниот менаџер во себе содржи многу луѓе. Тој е **историчар**, кој се обидува да извлече корист од искуството на други луѓе; тој е **психолог**, затоа што вниманието го свртува на карактеристичната природа на луѓето; исто така е **социјален научник**, со разбирање за социјалните системи; **експерт по групен менаџмент**, кој согледува дека групниот статус е многу значајно орудие на менаџментот; **логичар**, кој ги користи најновите техники за одлучувањето; **математичар**, кој користи систематичен приод во решавањето на проблемите, и **сложен комуникационен центар** кој прима, корегира и реди-стрибуира податоци и информации. Најкратко кажано, **компетентниот менаџер е човек кој брзо мисли, а уште побрзо дејствува.**

Координацијата, можеби е најблискиот синоним за менаџмент. Координацијата всушност значи можност да се извлече корист од индивидуалните разлики на индивидуите, за да се створат групна динамика и енергија посветени на цел. Она што менаџментот се обидува да го постигне е совршенството на координацијата: **секој да работи здружен за постигнувањето на групната, заедничката цел на организацијата.**

Современи перспективи на менаџментот

Во поглед на современите перспективи на менаџментот Питер Дракер го поставува круцијалното прашање: **Дали идната организација ќе настојува приспособување на структурата на организацијата кон барањата на луѓето, или пак, ќе бара луѓето да се приспособат на организацијата?** Во контекст на македонската пракса, со жалење можеме да констатираме, дека се уште луѓето (клиентите) се приспособуваат на организацијата. Организацијата не покажува доволен интерес за проблемите и барањата на луѓето. Барањата споро ги разгледува, а проблемите како воопшто и да не ги разрешува. Работите мора да се менуваат. Значи потребни се промени и новини. Со право можеме да го поставиме прашањето:

Што е ново во менаџментот со општините?

За среќа, има доста нови работи. Нова е законската легислатива што ја регулира локалната самоуправа. Донесен е нов Закон за локална самоуправа, како и уште четириесеттина нови структурни закони. Нови се и надлежностите на единиците на локалната самоуправа - побројни и проширени, и на крајот новоизбрани се градоначалниците, членовите на Советите на општините, директорите на јавните претпријатија и останатите раководители на општинската управа. Но, да не забораваме, што е и најбитно, нов е и начинот на регулирање на односите во локалната самоуправа помеѓу јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор, како што се и нови предвидените законски мерки и средства за дејствување на напред наведените чинители. Граѓанинот и оства-

рувањето на неговите интереси се ставени во центарот на вниманието, како **“корисник на јавни услуѓи”**, на кого му е овозможено **“нејосредно учесиво во одлучувањето”**. Ново е и што е зајакната улогата и позицијата на градоначалникот, како извршен орган, како и што прецизно е дефинирана улогата на советот како законодавен орган. Во целост гледано општината има законски овластувања одредени работи од јавен интерес да може да ги делегира правни и физички лица, врз онова на договор и со примена на пазарни механизми и средства. Од друга страна градоначалникот има овластувања да овластува раководни службеници во општината за поефикасно решавање на работите.

Значи, појдовна основа (нова законска легислатива), нови и добри услови (проширени и суштински нови надлежности на општините), како и потребен потенцијал (новоизбрани градоначалници, советници, директори, раководители) за работа постојат. Присутна е и желбата за успех. Неопходно е **џридржување кон џринциџиџе, џрифакане на нови вредности и развивање на чувсџвоџо за одџговорност со високо ниво на морал**. Нив (принципите, вредностите и моралот) мораме да ги прифатиме и развиваме како трите страни на триаголникот, што меџусебно се поддржуваат.

На едната страна е **џрижаџа за клиенџоџи (џраџаниноџи)**. На другата страна на триаголникот е **иновациџаџа**, а тоа е духот на општото претприемништво во локалната средина и внатре приемништвото во јавната управа. Ова, од своја страна, бара атмосфера на слобода, во која комуникациџа е отворена, директна и искрена. Основата на триаголникот е **џрижаџа за луџеџо**. Тоа е работите да се извршуваат преку луџето. Тоа пак значи дека работите се извршуваат со луџето. Новиот менаџмент на луџето гледа како на партнери, и тоа партнери што треба да дадат значаен придонес. Тоа е суштината на партиципативниот менаџмент. Суштината се состои во тоа на луџето да им се даде слобода за да ги применат своите таленти, знаења и способности, при што мора да им се довери одговорност. На крајот, тие треба да бидат охрабрани и стимулирани за да работат, па така тие ќе бидат повеќе отколку желни да се придружат кон менаџментското партнерство. Лидерството е и гаранциџа, и мотивациона сила на овој нов соџуз.

Се обидовме, барем малку, да ја разгледаме менаџментската клима на иднината. Иако сме сигурни дека не постои сигурен начин за знаење во иднината, сепак состојбата во локалната самоуправа, императивно ни налага сегашноста да ја водиме со загледување во иднината. При тоа наши сигурни водачи се: **џрижаџа за клиенџиџе (џраџаниџе), џосџоџаниџе иновации и џрижаџа за луџеџо (вработениџе)**. Поимот што ги поврзува сите нив е **лидерсџвоџо**.

Изреки во врска со менаџментот

- Однесувањето е многу поважно од техниката - но правилно користење на техниката може да поттикне и добро однесување
- Принципите се многу поважни од правилата
- Ампутацијата е многу подобра од споро распаѓање
- Несигурноста е голем непријател
- Никогаш не дозволувајте итноста да застане на патот на битното
- Реалните потреби на сегашноста не би требало да бидат жртвувани за хипотетичките потреби на иднината
- Полесно е да се достигне целта, отколку да се одржува (од врвот може да се оди само доле)
- Колку поопрезно ја берете копривата, толку повеќе таа ве пече
- Секогаш постои најдобро решение, дури и кога тоа не е навистина добро решение
- Повлечете се - посебно ако сте презафатени со работа
- Брзата промена е сосема во ред - посебно ако за неа самите сте одговорни
- Луѓето немаат ништо против да бидат на бродот кој се лула (ниша), ако знаат каде одат и ако таму и самите сакаат да стигнат
- Шефовите скоро секогаш го преценуваат своето значење за организацијата
- Шефовите скоро секогаш го потценуваат своето значење за вработените(персоналот)
- Јакиот водач ги признава своите ограничувања
- Водете, но не заповедувајте

- Вработените (персоналот), од водачите очекуваат правец, но не и директива
- Луѓето кои се однесуваат како примадони, би требало први да научат да пеат
- Вашата свест за должност ќе ги зарази и другите, сакале вие тоа или не.
- Способностите на вработените на сите нивоа не треба да се потценуваат
- Верувајте дека вашиот персонал ќе работи 25% подобро отколку што вие од нив очекувате
- Да доверите некому работа (задача) не е исто што и да доверите некому одговорност
- Вработените можат истовремено да бидат и преморени од работата и опуштени во работата
- Воспоставите високи стандарди, дајте им потполна поддршка
- Работите изгледаат сосема (доста) различно кога се посматраат одозгора и кога се посматраат одоздола
- Комуникацијата никогаш не е онолку добра колку што вие мислите дека е
- Доколку сами не им кажете на своите вработени што мислите, тие ќе го тршат своето време на нагаѓања (претпоставки) (претпоставувања)
- Слушањето е многу позначајно од зборувањето - и многу потешко
- Привилегијата на правење грешки не би требало да биде само привилегија на шефовите
- Ако упорно настојувате да избегнете погрешен чекор, можете да дојдете во ситуација воопшто да не се движите
- Не можете гуските да ги претворите во лебеди, но вообичаено можете гуските да ги направите нешто подобри гуски (некои луѓе можат да бидат осудени лебеди, затоа што кон нив се однесувале како кон гуски)
- Не можете да ги воскреснете мртвите, но можете да ги разбудите заспаните
- Никогаш не ги отпишувајте луѓето - или целосно искористете ги или отпуштете ги од работа (ако не се воодушевени од тоа што мораат да го работат, би требало да бидат отпуштени - со воодушевување)
- Фрустрацијата и агресивноста вообичаено можат да се скротат, но инерцијата малку потешко
- Чувствата се факти, опасно е да ги игнорираш
- Критиката демотивира, пофалбата мотивира
- На луѓето им е потребен душевен простор во кој можат да "дишат".

- Секој човек би требало да има сопствена работа (но да имаш работа не значи и да ја поседуваш)
- Хуморот опушта, ги зацврстува врските, дава перспектива, поттикнува креативност
- Заканата за песимистот е добра прилика
- Добрата прилика за песимистот е закана
- Оние кои се наоѓаат на врвот на дрвото би требало секогаш да имаат на ум дека зависат од јачината (цврстината) на коренот
- Кон водечкиот персонал никогаш не се однесувајте како да се позадина
- Добрите летачи ги учат и своите пилиња да летаат
- Ако персоналот е во невоља, можеби тоа е затоа што почвата е несигурна
- Некои шефови создаваат мочуришта, некои ги сушат мочуриштата, некои се валкаат во калта од мочуриштето, а некои не можат да се извлечат од мочуриштето
- Многу е полесно да се исчистат Авгиевите штали ако прво се извадат коњите
- Кога заминува добар шеф, тој зад себе остава организација која може да функционира и без него

Белешка за авторот

Сотир Костов е роден 1957 година, во Кочани. На Универзитетот "Свети Кирил и Методиј" во Скопје, на Правниот факултет дипломирал во 1980 година, а во 1981 година го положува Правосудниот испит. Досега работел како Заменик јавен обвинител за Кочани и Винаца, Општествен правобранител на самоуправавањето, Помошник генерален директор во НИП "Нова Македонија" - Скопје, Адвокат и Помошник генерален директор во Дирекцијата (Управата) за цивилна воздушна пловидба - Скопје.

Сега е началник за едукација на воздухопловни кадри во Управата за цивилна воздушна пловидба во Скопје.

Автор е на две книги: Изборни кампањи и Локални избори 2005.

Користена литература:

- Функционирање на системот на локалната самоуправа во Република Македонија, ИСППИ, Скопје 2004 г.
- Проблеми на управувањето, Д-р Наум Гризо, Д-р Борче Давитковски, Универзитет “Св. Кирил и Методиј”, Скопје 2001 г.
- Овладување со промените, Д-р Исак Адизис, 1994 г.
- Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Д-р Цветко Смилевски, Скопје 2000 г.
- Новиот Менаџмент, Роберт М. Фалмер, Скопје 1994 г.
- Шест шешири за размислување, Едвард де Боно, Белград 2000 г.
- Организациски менаџмент, Европска Унија и Совет на Европа
- Менаџмент на проекти, Европска Унија и Совет на Европа
- “Македонија - Проект за реформа на локалната самоуправа” реализиран од DAI, во текот на 2000-2001 година
- DFID проект: Поддршка на реформата во јавната администрација во Македонија (вклучително и Функционална анализа на јавната администрација), февруари 2001 - април 2003, (фаза II: 2003-2006)
- ИСППИ проект (финансиран од Министерство за образование и наука): Експертски капацитет за применети политички анализи и прогнози, 2002-2004 г.
- Влада на Република Македонија: Стратегија за реформа на јавната администрација во РМ, мај 1999 год.
- Влада на Република Македонија: Стратегија за реформа на локалната самоуправа во РМ, октомври 1999 год.
- Влада на Република Македонија: Програма за спроведување на процесот на децентрализацијата 2004 - 2007, ноември 2004 година
- Phare проект: Реформа на јавната администрација во БЈРМ, септември 1998 г. - декември 2000
- Локалниот развој и доброто управување: Проф. Д-р Илија Тодоровски; Национален извештај за човеков развој: 2003 г

Правни извори:

- Устав на Република Македонија, Службен весник на РМ, 52/91, 1/92, 31/98, 91/2001
- Закон за локална самоуправа, Службен весник на РМ, 52/95

- Закон за локална самоуправа, Службен весник на РМ, 5/2002
- Европска Повелба за локална самоуправа, Совет на Европа, 15.10.1985
- Етички кодекс на државните службеници, Службен весник на РМ

Вебсајтови: Светска Банка, Институт на Светската Банка, Европска Унија, Европска Комисија, Организација на Обединетите нации, Владите на Велика Британија, Република Ирска и Нов Зеланд

Содржина

<i>Предговор</i>	5
<i>Упатство за употреба</i>	7
Вовед	9
Управни реформи	13
Македонија - држава заглавена во реформи	21
Нов јавен менаџмент.....	35
Етика и одговорност во менаџментот	43
Организациски промени за добро управување	49
Менаџмент на промени според Исак Адизес	51
I. Предизвикот на организациските промени	69
1. Контекст на организација, култура и промени	77
2. Учиме да учиме	87
3. Управување со вашите лични ресурси	101
4. Управување со промени	125
5. Управување со луѓе	139
II. Мајсторство на управување со општините	175
1. Сегашна состојба во општините	179
.....	188
2. Потреба од ефикасен менаџмент	203
3. Посакувана состојба во организација на општината.....	219
Организациска шема (органограм) на управата	224
Развивање на општинската организациона структура.....	229
Обезбедување услуги на ефективен и транспарентен начин.....	265
Очекувани ефекти и перформанси.....	266
Историски и современи перспективи на менаџментот.....	273
.....	277
Изреки во врска со менаџментот.....	278
Белешка за авторот.....	
Користена литература	

СОТИР КОСТОВ
НОВ ЈАВЕН МЕНАЏМЕНТ

Издавач
Македонски центар за меѓународна соработка



За издавачот
Сашо Клековски

Нацрт на корица
Стојан Толевски

*Компјутерска подготовка
и печат*
САК - СТИЛ - Скопје
2006

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

35.076/.078(035)
352.076/.078(035)

КОСТОВ, Сотир
Нов јавен менаџмент во општините / Сотир Костов.- Скопје : Македонски центар за
меѓународна соработка, 2006. - 280 стр. : илустр. ; 23 см.

ISBN 9989-102-21-X

а) Јавна управа - Менаџмент - Прирачници б) Општини - Менаџмент - Прирачници
COBISS.MK - ID 63490570
