

д-р Кирил Постолов

д-р Љубомир Дракулевски

ОРГАНИЗАЦИЈА

**за IV година
ЕКОНОМСКО – ПРАВНА И ТРГОВСКА СТРУКА**

Скопје, 2010

Рецензенти:

Проф. д-р Олгица Блажеска

Економски факултет - Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

Тања Јовановска

професор во СЕПУГС „Васил Антевски - Дрен“ - Скопје

Лилјана Стојковска

професор во СЕПУГС „Васил Антевски - Дрен“ - Скопје

Лектор:

д-р Симона Груевска - Маџоска

Издавач:

Министерство за образование и наука за Република Македонија

Печати:

Графички центар доел, Скопје

Тираж:

2.300

Со решение на Министерот за образование и наука на Република Македонија бр. 22-4273/1 од 28.07.2010 година се одобрува употребата на овој учебник

CIP – Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека “Св.Климент Охридски” , Скопје

65(075.3)

ПОСТОЛОВ, Кирил

Организација за IV година : економско-правна и трговска струка / Кирил Постолов. Љубомир Дракулевски. - Скопје : Министерство за образование и наука на Република Македонија, 2010.

- 117 стр. : илустр. ; 30 см

Фусноти: стр. 115

ISBN 978-608-226-036-5

1. Дракулевски, Љубомир [автор]

COBISS.MK-ID 84253450

ПРЕДГОВОР

Учебникот „Организација“ е наменет за учениците што ја посетуваат наставата во IV година од економско-правна и трговска струка и е изготвен на начин што на учениците и нивните наставници ќе им даде квалитетно четиво за активно учење. Материјата за совладување е според усвоената програма на Министерството за образование и наука, а опфаќа аспекти на организацијата и функционирањето на претпријатијата.

За полесно совладување на материјата, на страната од текстот се извлечени поважни поими и дефиниции, додека на крајот од секој од деловите на учениците им се даваат текстови со цел стекнување дополнителни знаења, како и прашања за проверка на наученото. На учениците кои имаат желба да ги прошират своите знаења во одделни подрачја на организацијата, на крајот на учебникот им е наведена богата домашна и странска литература.

Овој учебник е напишан од двајца наставници на Економскиот факултет во рамки на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, кои во него го внеле своето долгогодишно наставно и научно знаење и искуство. Притоа, д-р Кирил Постолов ги подготви деловите: теоретски основи на организацијата, формирање на организациска структура, видови на организација, организациски конфликти и промени, додека деловите: организациско однесување, организациска култура и клима, водство и групи во организација се подготвени од д-р Љубомир Дракулевски.

Искрено се надеваме дека учебникот „Организација“ ќе биде добро прифатен од учениците кои треба да ја совладаат предвидената содржина, како и од наставниците кои треба да ја предаваат оваа материја. Сите добронамерни забелешки на оние кои ќе го користат учебникот, во однос на неговата содржина, ќе бидат земени предвид при натамошните измени и подобрувања на текстот.

Скопје, 2010.

Авторите

д-р Кирил Постолов

доцент по теорија на организација

Економски факултет – Скопје

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ -Скопје

д-р Љубомир Дракулевски

редовен професор по стратегиски

менаџмент, меѓународен менаџмент и

организациско однесување

Економски факултет – Скопје

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ -Скопје

1

ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

СОДРЖИНА:

Дефиниција на организацијата

Методи на науката за организацијата

Теории во развојот на науката за организацијата

Класична теорија за организацијата

Неокласична теорија за организацијата

Современа теорија за организацијата

КЛУЧНИ ПОИМИ:

Организација

Анализа и синтеза

Индукција и дедукција

Емпиризам

Класичари

Неокласичари

Модерна теорија на организацијата

ЦЕЛИ НА НАСТАВАТА:

По читањето на оваа тема, ученикот ќе биде способен:

- да го дефинира поимот организација
- да ги објаснува методите на науката за организација
- да ги разликува теориите на науката за организација

1. ДЕФИНИЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Човекот отсекогаш сакал да живее во заедница со други луѓе. Така било отсекогаш, така е денес, и така ќе биде и во иднина. Желбата за живеење во заедница со други луѓе во целиот историски период на развојот на човекот преминува во различни стадиуми, за да прерасне во потреба што треба да биде задоволена. Прераснувањето на желбата во потреба за живеење и работа во заедница со други луѓе е предизвикано од повеќе причини, кои можеме да ги класираме како економски, социолошки и психолошки.

Прераснувањето на желбата во потреба за живеење и работа во заедница со други луѓе е предизвикано од повеќе причини, кои можеме да ги класираме како економски, социолошки и психолошки.

Економските причини ги сочинуваат оние што се поврзани со можноста за подобро остварување на целите, потребите и желбите на луѓето кога ѝ припаѓаат на заедницата. *Социолошките причини* се однесуваат на желбата за социјализација на луѓето, односно прифаќањето од општеството кое без сомнение може да се оствари единствено ако личноста е припадник на заедницата. И на крај, но не и по својата важност, *психолошките причини* што подразбираат остварување на безбедност со членување во заедницата (од надворешни притисоци, добивање помош и совети и сл.) и задоволување на афилијативните мотиви (желба да се биде во друштво со други).

Со членувањето во организацијата, луѓето задоволуваат повеќе економски, социолошки и психолошки потреби, а така се овозможува и нивен развој и мотивирање. Потребите на луѓето, покрај членувањето во организацијата, се задоволуваат и со производството на производи и услуги за кои постои побарувачка на пазарот. Со производството на производите и услугите, а потоа и нивна продажба на потрошувачите, вработените добиваат плата со што ги задоволуваат своите егзистенцијални, статусни и други потреби.

Имајќи ја предвид големата улога што ја има организацијата во остварувањето на активностите на човекот, ја потенцираме потребата од нејзиното дефинирање.

Етимолошки, зборот организација е изведен од грчкиот збор „organon“ (ὄργανον) што во превод значи алат, оружје, средство. Со користење на терминот организација низ времето, еволуирајќи се надополнувала и збогатувала неговата содржина.

Организацијата ја дефинираме како отворен систем составен од двајца или повеќе луѓе кои се мотивирани да работат заедно и да создаваат производи, стоки и услуги, со што остваруваат вредности за сопствениците, за потрошувачите и за нив самите.¹

Организацијата ја дефинираме како отворен систем составен од двајца или повеќе луѓе кои се мотивирани да работат заедно и да создаваат производи, стоки и услуги, со што остваруваат вредности за сопствениците, за потрошувачите и за нив самите.

Од предложената дефиниција се извлекуваат следните најзначајни карактеристики на организацијата:

- таа е систем кој е во интеракција со екстерното и со интерното окружување;
- социјална единка во која нејзините членови имаат меѓусебни врски;
- организацијата произведува производи, стоки и услуги;
- организациите настојуваат да остварат заеднички вредности.

Да ги објасниме наведените карактеристики.

Во своето работење, организацијата е во интеракција со нејзиното екстерно и интерно окружување преку размена на енергија, материја и информации. Меѓусебната интеракција се согледува преку барањата на влезовите од окружувањето, нивното трансформирање и пренесување на излезите во окружувањето. Ефикасното и ефективното функционирање на организацијата се овозможува само ако постои усогласеност со барањата на окружувањето.

Меѓусебно поврзани елементи во организацијата се луѓето (на сите хиерархиски нивоа, од врвниот менаџмент, па сè до вработениот на најниското ниво на хиерархија), организациската структура, воспоставената хиерархија, поделбата на работата, целите, опремата, зградите. Од сите набројани елементи, најзначаен елемент се луѓето. Меѓусебните односи помеѓу луѓето ги остваруваат основните функции што овозможуваат остварување на целите на организацијата.

Преку обезбедувањето на ресурсите од окружувањето, примената на иновации, користењето модерна технологија, специјализацијата и поделбата на трудот организацијата е во состојба да функционира во процесот на создавањето производи, стоки и услуги. Со производството производи, стоки и услуги и нивното доставување на пазарот, организацијата ги постигнува следните цели:

- задоволување на личните потреби на вработените во организацијата (економски, социолошки и психолошки);
- задоволување на потребите на организацијата во целина;
- задоволување на заедничките потреби;
- задоволување на потребите на општествената репродукција.

Остварувањето заеднички вредности ја покажува смислата за постоење на организацијата. Организациите постојат за да остварат заеднички поставени и прифатени цели. Во спротивен случај, вработените нема да се вклучат во активностите за остварување на заедничките цели.

2. МЕТОДИ НА НАУКАТА ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Организацијата, како и други науки, користи голем број методи со чијашто помош е во состојба да ги проучува процесите и појавите што се случуваат во организациите, како и да извлече соодветни заклучоци и сознанија. Притоа, се среќава со голема сложеност на однесување на одредените појави во современата организација, кои тешко можат прецизно да бидат изразени и определени, како што е тоа примерот со појавите што се предмет на истражување во математиката или во физиката.

Методите што се користат во организацијата се делат во две групи, и тоа:

Методи:
Рационални и
искуствено-емпириски

- рационални методи;
- искуствено-емпириски методи.

Покрај овие методи, денес како резултат на поголема сложеност на организациите и развој на определени видови методи, се користат методи што спаѓаат во групата на операционите истражувања, математиката и статистиката, посебно во случаи каде појавата има голем број на фреквенции.

Во групата на рационални методи спаѓаат индукцијата и дедукцијата, анализата и синтезата и компарацијата.

Индукција е логичка метода кај која се тргнува од поединечното кон општото.

Индукција е логичка метода кај која се тргнува од поединечното кон општото. Тоа значи дека сè она што е законитост за поединечниот случај претставува законитост и за целата појава. Примената на оваа метода можеме да ја видиме при утврдувањето на причините за воведување определен вид организациска структура во претпријатијата на стопанството на Република Македонија. Најпрво ги испитуваме причините за воведување определен вид организациска структура кај поодделните претпријатија. Врз база на така добиените одговори, се создаваат заклучоци за најважните причини поради кои се формира определен вид организациска структура во претпријатијата на стопанството на Република Македонија.

Дедукцијата е логичка метода кај која се тргнува од општото кон поединечното.

Дедукцијата е логичка метода кај која се тргнува од општото кон поединечното. Тргува од претпоставката која е прифатена како веројатна и во слични случаи потврдена, а заклучоците што се донесуваат на овој начин се пренесуваат на други поединечни случаи. Така, ако се знае дека сите трошоци влијаат врз намалување на финансискиот резултат на претпријатието, а амортизацијата претставува трошок за претпријатието, се наметнува логичен заклучок дека и амортизацијата го намалува финансискиот резултат.

Анализата претставува расчленување на целината на делови.

Анализата претставува расчленување на целината на делови. На тој начин се добиваат сознанија за појавата. Преку

расчленување на појавата на нејзините составни делови, може да се види како нивните меѓусебни односи влијаат врз целината. Така, на пример, претпријатието ја дефинира целта на ниво на претпријатието (стратегиска цел). Таа се расчленува на цели што треба да ги остварат главните сектори, одделенија и функција (тактички цели). Врз база на анализа на тактичките цели и нивното остварување, може да се заклучи какво е нивното значење за остварување на стратегиската цел.

Синтезата е метода на соединување на поединечното во општо, едноставното во сложено со истакнување на заеднички, битни и доминантни карактеристики. Така, ако со анализата се дошло до сознанија за остварување на тактичките цели, со синтезата се утврдува остварувањето на стратегиските цели.

Компарацијата претставува метода со која се врши споредување на појавата низ нејзини две димензии, време и простор. Со временското споредување се донесуваат заклучоци за појавата во однос на нејзиното манифестирање во различни временски периоди, како, на пример, движењето на исплатената парична маса за плати на вработените во периодот јануари - декември 2009. година. Просторното споредување подразбира процес на споредување со иста таква појава на друг простор во исто време. На пример, организацијата има свои организациски единици и во други градови во државата. Преку споредување на финансиските извештаи на организациските единици со оние во централата на претпријатието и нивна анализа, менаџментот може да дојде до голем број различни заклучоци за причините за таквата состојба.

Во емпириски методи спаѓаат набљудувањето, интервјето, анкетата и студијата на случај.

Набљудувањето претставува системско следење, планско и објективно перцепирање, регистрирање и толкување на појавите и настаните. Како предмет на набљудување можат да бидат сите појави и процеси што се одвиваат во организацијата, како што се искористеноста на работното време, користењето на средствата за работа, работата на менаџментот и сл.

Интервјето претставува устен разговор на испитувачот со испитаникот со цел добивање барани одговори за предметот на истражување. Основна карактеристика на интервјето е разговорот помеѓу испитувачот и испитаникот да се врши по пат на непосредна комуникација.

Анкетата е усно (интервју) или писмено (прашалник) и комбинирано (интервју и прашалник) испитување на поголем број испитаници во или надвор од организацијата со цел добивање одговор за некој проблем или појава во функционирањето на претпријатието.

Синтезата е метода на соединување на поединечното во општо, едноставното во сложено со истакнување на заеднички, битни и доминантни карактеристики.

Компарацијата претставува метода со која се врши споредување на појавата низ нејзини две димензии, време и простор.

Набљудувањето претставува системско следење, планско и објективно перцепирање, регистрирање и толкување на појавите и настаните.

Интервјето претставува устен разговор на испитувачот со испитаникот со цел добивање барани одговори за предметот на истражување.

Студијата на случај претставува современа метода, што се карактеризира со опсежна студија (во длабочина и широчина) и истражување на еден примерок

Студијата на случај претставува современа метода, што се карактеризира со опсежна студија (во длабочина и широчина) и истражување на еден примерок. На тој начин се обезбедува систематски начин на гледање на настаните, собирање на податоците, нивната анализа и известување за резултатите. Како дополнителни методи што се применуваат кај студијата на случај се интервјуирањето и прашалникот. Овој метод овозможува подлабоко влегување во суштината на истражуваната појава, но не и нивно генерализирање.

3. ТЕОРИИ ВО РАЗВОЈОТ НА НАУКАТА ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Историскиот развој на теоријата за организација е директно поврзана со создавањето на другите економски дисциплини, како што се економиката на претпријатието, а подоцна и менаџментот, организациското однесување, теоријата на одлучување. Но, врз развојот на теоријата за организација свое влијание имаат и други научни дисциплини, како што се психологијата, антропологијата, математиката, статистиката, социологијата, филозофијата, индустрискиот инженеринг, кибернетиката. Голем број од овие економски и други дисциплини се развиле многу подоцна во однос на теоријата за организација.

Но, и покрај фактот што организацијата е тесно поврзана со функционирањето на луѓето и извршувањето на нивните секојдневни активности (пред сè, се мисли на оние активности поврзани со производството), својот третман како теорија го добила многу подоцна.

Во целиот тој временски период, како што се менувале условите за работа, така се менувал и фокусот на истражување на организацијата. Се создале голем број различни школи и правци што ги истражувале проблемите на организацијата. Поради сличноста на содржината на истражување, се наметнала потребата од нивно класифицирање. Сите тие различни школи и правци се класифицирале во следните три групи:

- *класична теорија за организацијата;*
- *неокласична теорија за организацијата;*
- *модерна - современа теорија за организацијата.*

3.1. Класична теорија за организацијата

Главна преокупација на оваа теорија е како со постојните ресурси да се оствари зголемување на продуктивноста со што се смета дека ќе се обезбеди максимална ефикасност во производството и во работењето. Односот кон вработениот е во

Основни теории за организацијата се класична, неокласична и модерна - современа теорија

настојувањето преку негово вежбање да се постигне заштеда во времето и зголемен работен учинок. Класичната теорија за организацијата претпоставува единство на целите на вработените и менаџерите, на човечкиот фактор не му се посветува целосно внимание бидејќи се смета дека тој е исклучиво мотивиран со заработувачката. Во своите истражувања, авторите кои припаѓаат на овој правец во развојот на теоријата на организација, ги дефинирале појдовните основи врз база на кои почивало нивното учење, познати како *принципи* на класичната теорија за организација. Како најчесто прифатени принципи на класичната теорија на организацијата се: целта, поделбата на работата, распонот на контрола, хиерархијата и координацијата.

Први автори, кои се сметаат како основоположници и главни автори на класичната теорија за организацијата, се: Фредерик Тејлор, Анри Фајол и Макс Вебер.²

Фредерик Тејлор е познат по своето учење за научен менаџмент, Анри Фајол според неговата административна доктрина, а Макс Вебер за бирократската организација.

Класичната теорија за организацијата најчесто е критикувана поради нејзината едноставност и запоставувањето на човечкото однесување, пренебрегнувањето на психосоцијалниот аспект на организацијата, сведување на работникот како додаток на машината, набљудување на организацијата како затворен систем, сведување на организацијата на обичен механизам и убедувањето дека организацијата може да се обезбеди со хиерархиска доминација над луѓето.

3.2. Неокласична теорија за организацијата

Преломен момент за развој на неокласичната теорија за организација е спроведениот експеримент во погонот на Хевторн компанијата од 1927 до 1932 г. што ги извршиле Елтон Мајо со соработниците Ротлисбергер и Диксон. Со експериментите е направен успешен обид за утврдување на меѓузависноста на учиноците и условите за работа, како и влијанието на различните односи на менаџерите на однесување на вработените.

Притоа, како резултат на извршените експерименти, ги дефинирале принципите на неокласичната теорија за организација. Првиот принцип бил дека вработените не се мотивирани исклучиво само преку паричните мотиватори, туку дека свое влијание имаат и работниот морал и задоволството на вработените. Постоењето на неформални групи во организацијата и нивната важност за обезбедување ефикасност и ефективност во нејзиното функционирање е наредниот принцип на неокласичната теорија за организација. Како принцип до кој дошле како резултат на експериментот е постоењето на комуникацијата

Фредерик Тејлор е познат по своето учење за научниот менаџмент, Анри Фајол според неговата административна доктрина, а Макс Вебер за бирократската организација.

оддолу – нагоре, што е во спротивност на класичната теорија каде се бара почитување на хиерархијата и комуникација одгоре – надолу. Последен принцип е партиципацијата, односно правото на вработените активно да учествуваат во донесувањето одлуки.

Освен Мајо, други поважни автори во неокласичната теорија за организација се Маслов и неговата теорија за хиерархија на потребите, Мек-Грегор и теориите Х и Y, Херцберг, Барнард, Ликерт и Аргирис.

3.3. Современа теорија за организацијата

Современите (модерни) теории се базираат на концептот дека организациите се систем кој се приспособува на промените во окружувањето. Овој пристап на теоријата на организација е мултидисциплинарен, потенцирајќи ја динамичната природа на комуникацијата и важноста на интеракцијата на поединецот и организационите интереси.

Современата теорија за организацијата настанува како резултат на појавата на децентрализацијата и заедничкото донесување одлуки, како и зголемувањето на комплексноста во функционирањето на претпријатијата.

Врз база на наведените карактеристики на модерната теорија за организацијата, се дефинирале и основните теории што ѝ припаѓаат на оваа група:

- наука за менаџмент;
- системска теорија;
- ситуациона теорија.

Суштината на науката за менаџментот е во примената на знаењата за веројатноста, оптимизацијата и динамичките системски теории. Потоа продолжува со изградбата на соодветни модели и нивно математичко анализирање, собирање и анализа на податоците, имплементација на моделите на компјутерите и нивно решавање. На крајот, завршува со апликативното ниво, со што ја покажува својата амбиција да биде практичен двигател на промените во реалниот живот.

Врз основа на суштината на учењето за науката за менаџментот, се дефинираат подрачјата на нивната примена. Општо е прифатено дека опфаќа две големи подрачја. Првото подрачје е поврзано со развојот и примената на моделите и концептите за прашањата на решавањето менаџерски проблеми (математички модели, компјутерски базирани модели, визуелни и вербални презентации). Второто подрачје го опфаќа дизајнирањето и развојот на нови и подобри модели на организациско совршенство.

Системската теорија ја третира организацијата како целина-систем и како дел на екстерното окружување. Организа-

Современи теории за организација се науката за менаџментот, системската теорија и ситуационата теорија.

цијата претставува целина, создадена од меѓусебно зависни потсистеми кои можат да создадат и свои потсистеми. Таа функционира во окружување што претставува систем од повисок ред во кој е нејзин составен дел (елемент). Организацијата е составена од елементи помеѓу кои се воспоставуваат различни меѓусебни врски и односи (интеракции).

Ситуационата теорија тргнува од фактот дека не постои најдобра или генерално прифатена организациска структура која обезбедува ефикасно и ефективно функционирање на организацијата. Второ, според оваа теорија, не постои универзална организациска структура за различните видови ситуации во кои функционира организацијата. Потребно е организацијата да ја приспособи својата организациска структура на барањата на различните интерни и екстерни фактори доколку сака успешно да ја реализира сопствената цел и да ги оствари најдобро нејзините перформанси.

Да научиме повеќе

.....Фредерик Винслоу Тејлор - од обичен работник до машински инженер, генерален менаџер, независен менаџмент - консултант и победник во тенис во игра на двојки, заедно со Кларенс Кларк на националното првенство на Соединетите Американски Држави во 1881 година.....

.....Анри Фајол - од Истанбул, Турција, преку Франција, до неговото епохално учење за административната доктрина.....

.....Макс Вебер - правник, политичар, научник, политички економист и социолог, полиглот, автор на трудови од религијата, посебно за јудаизмот и религијата во Индија и Кина, контроверзна личност на посовремената германска историја до ден-денес.....

.....Хенри Форд, основач на Форд Мотор и подвижната лента – конвеер

.....Абрахам Маслоу и теоријата за хиерархија на потребите - физиолошки, безбедносни, општествени, почитување, самоисполнување.....

.....Мек-Грегор - Теорија X - вработениот има одбивност кон работата и ја одбегнува; Теорија Y - вработениот сака да работи и тоа му претставува задоволство.....

.....Системот е составен од елементи, врски и односи помеѓу елементите и окружувањето.....

Прашања за проверка на знаењето:

1. *Наброј и објасни ги причините за живеење во заедница со други луѓе!*
2. *Дефинирај ја организацијата!*
3. *Кои се карактеристиките на организацијата?*
4. *Кои методи што се користат во организацијата спаѓаат во групата на рационални методи, а кои во искусствено-емпириски методи?*
5. *Што претставува индукцијата, а што дедукијата?*
6. *Што е анализа, а што синтеза?*
7. *Објасни ги набљудувањето, интервјуто, анкетата и студијата на случај?*
8. *Како се класифицирани различните школи и правци што ги истражуваат проблемите на организацијата?*
9. *Кои се основните принципи на класичната теорија за организација?*
10. *Кои се основоположници на класичната теорија за организација и кое е нивното основно учење?*
11. *Кои се најпознатите автори кои ѝ припаѓаат на неокласичната теорија за организацијата?*
12. *Кои се основните теории што припаѓаат на модерната теорија за организацијата?*

2

ФОРМИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА

СОДРЖИНА:

Дефинирање на организациската структура

Формирање на организациската структура

Параметри на организациската структура

Поделба на работата (специјализација)

Дистрибуција на авторитетот - децентрализација

Групирање на единиците

Координација

Фактори на организациската структура

Влијанието на информатичката технологија на организацијата

Фази во развојот на организацијата

Улогата на менаџерот во структурирањето на организацијата

КЛУЧНИ ПОИМИ:

Организациска структура

Параметри

Поделба на трудот

Дистрибуција на авторитет

Координација

Фази во развој на организацијата

ЦЕЛИ НА НАСТАВАТА:

По читањето на оваа тема, ученикот ќе биде способен:

- да го дефинира поимот организациска структура
- да ги разликува параметрите на организациската структура
- да ги разликува факторите на организациската структура

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА

Организациската структура претставува составен дел на секое претпријатие. Таа е негов ’рбетен столб, скелет и негова „анатомија“. Секое претпријатие, без оглед на видот на дејноста со која се занимава и неговата големина, мора да има своја одредена организациска структура за да може да функционира.

Во теоријата за организацијата постојат голем број различни дефиниции во врска со тоа што претставува организациската структура. Таа различност произлегува пред сè од времето во кое се создавани дефинициите и условите во кои функционирале претпријатијата, како и опфатноста на димензиите на кои авторите ставале акцент.

Гледано историски, заштоците на научниот интерес за организациската структура започнал со припадниците на класичната теорија за организацијата чијшто предмет на истражување бил исклучиво формалниот организациски аспект. Овие автори организациската структура ја дефинирале како статичка варијабла која мошне бавно се менувала.

Главната причина што го наметнала ваквиот став на авторите се наоѓа во карактеристиките на окружувањето. Окружувањето се карактеризирало со стабилност. Не настанувале промени во окружувањето, а и доколку настанувале, биле со слаб интензитет и претпријатието мошне лесно, без некој поголем напор, можело да се приспособи кон нив. Таквото манифестирање на окружувањето не ја наметнувало потребата од менување на организациската структура.

Современата организациска теорија фокусот на вниманието го насочува во начинот на поврзувањето на деловите од кои е составена организациската структура. Овие автори ја определуваат организациската структура како вкупност на врските и односите помеѓу сите внатрешни и навнрешни чинители на организацијата.

Основната причина за ваквиот став на авторите, повторно, е во окружувањето, кое сега се карактеризира со нестабилност. Денешното време на стопанисување се манифестира со големи и брзи промени во окружувањето. Сите тие промени мора да го најдат своето место во поглед на организациската структура (нејзиното дизајнирање и функционирање).

Во теоријата за организацијата постојат голем број различни дефиниции во врска со тоа што претставува

Организациска структура

претставува начин на декомпозиција на вкупната задача на претпријатието на поединечни задачи и воспоставување на координација помеѓу нив заради извршување на вкупната задача.

Организациската структура

е систем на формално пропишани односи помеѓу хиерархиски групирани елементи во организациски единици, поврзани во целина преку диференцијација и координација

организациската структура. Тука ќе се задржиме на следните две дефиниции.

Организациската структура претставува *начин на декомпозиција на вкупната задача на претпријатието на поединечни задачи и воспоставување на координација помеѓу нив заради извршување на вкупната задача*. Со декомпозицијата на вкупната задача на претпријатието, се согледуваат деловите од кои е составена таа, како и определување на сегментите со чијашто помош задачата ќе биде извршена. По расчленувањето и определувањето на носителите, се наметнува потребата од воспоставување на системот на координација, односно поврзување на составните делови во една заедничка целина. Преку воспоставувањето на системот на координација, или соработка на составните делови, се формира организациската структура на претпријатието.

Посеопфатна дефиниција за **организациската структура** е дека таа претставува *систем на формално пропишани односи помеѓу хиерархиски групирани елементи во организациски единици, поврзани во целина преку диференцијација и координација*.³ Од дадената дефиниција, можеме да ги согледаме битните елементи на организациската структура:

- прво, односите помеѓу луѓето се формално пропишани;
- второ, организациската структура обезбедува хиерархија, односно систем на подреденост и надреденост;
- трето, елементите на организациската структура се групираат во организациски единици со примена на различни критериуми и правила;
- четврто, функционирањето на организациската структура се обезбедува преку диференцијација и координација на составните делови.

Организациската структура е детерминирана од различните стилови на менаџмент и е зависна од целите и амбиентот во кој функционира претпријатието.

2. ФОРМИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА

Поимите формирање, создавање и дизајнирање на организациската структура, се користат како синоними и покажуваат процес на изградба на организациската структура. За потребите на оваа наставна единица ќе го користиме поимот формирање на организациската структура.

Во процесот на формирањето на организациската структура се разликуваат два периода: првиот што трае до

шеесеттите години на минатиот век, и вториот кој започнал тогаш и трае и ден-денес.

За првиот период карактеристично било што авторите само ги дефинирале принципите за формирање организациска структура. Притоа сметале дека тие дефинирани принципи се универзални и можат да се користат при формирањето на секаков облик на организациска структура. Причините за таков став произлегуваат од стабилноста на окружувањето и нискиот степен на конкуренција помеѓу претпријатијата.

Но, кон крајот на шеесеттите и во почетокот на седумдесеттите години од минатиот век, како резултат на развојот на науката, техниката и технологијата, како и зголемената конкуренција, настануваат големи промени што наоѓаат свое место и во формирањето на организациската структура. Промени настануваат како резултат на диверзификацијата на производството, иновативноста и претприемаштвото. Постојните организациски структури се јавуваат како несоодветни, застарени и не можат да ги акцептираат промените што настанале во интерното и во екстерното окружување на претпријатието. Се создава потребата од менување на постојните организациски структури низ процес на нивно модифицирање или формирање нови модели.

Резултат на тие промени е намалување на вредноста на универзалните принципи во формирањето на ефикасен организациски модел. Се внесува ново учење што треба да го прикаже значењето на различностите на условите во кои функционираат претпријатијата и на сложеноста на формирање соодветен модел на организациска структура. Тоа е всушност она што во современата теорија за организација е познато како ситуациски пристап во формирањето на организациската структура.

Вториот модел што се користи во вториот период во процесот на формирање на организациската структура е т.н. модел 7-С. Моделот 7-С подразбира дека за правилно дизајнирање на организациската структура свое значење имаат 7 елементи: стратегијата, структурата, системот, луѓето, знаењето и способноста, стилот и заедничките вредности.

Третиот пристап во формирањето на организациската структура тргнува од поврзаноста на организациската стратегија и организациската структура. Стратегијата го специфицира прашањето што е тоа што треба да се постигне, а организациската структура се фокусира на одговор на прашањето како треба да се оствари тоа. Со давање одговор на прашањата што е тоа што треба да се постигне и како треба да се оствари тоа, се определува односот помеѓу стратегијата и организациската структура.

Моделот 7-С подразбира дека за правилно дизајнирање на организациската структура свое значење имаат 7 елементи: стратегијата, структурата, системот, луѓето, знаењето и способноста, стилот и заедничките вредности.

Формирањето на организациската структура е процес составен од расчленување на вкупната задача на организацијата, департаментализација и воспоставување механизми на координација.

Последниот пристап за формирање на организациска структура е според кој тоа претставува процес што е составен од следните три фази:

1. *расчленување на вкупната задача на организацијата;*
2. *групирање на организациските единици (департаментализација);*
3. *воспоставување на механизмите на координација.*

Овој редослед мора да биде почитуван. Формирањето на организациските единици претставува процес во кој поединечните задачи на организацијата се поврзуваат во пошироки задачи и на тој начин се формираат потесни организациски единици. Потоа се врши поврзување на организациските единици во единствена целина. За таа цел се користат различни методи и модели на координација со чиешто воспоставување се обликува организациската структура.

Во процесот на расчленување на вкупната задача, прво треба да се изврши дефинирање на целта на функционирањето на организацијата како целина. Потоа се врши дефинирање на потцелите, односно целите на одделните организациски единици, сè до индивидуалните цели, т.е. целите на вработените. Постоенето на посебните цели за деловите на организацијата треба да овозможи активирање и целисходно насочување на секој дел за давање придонес кон остварувањето на заедничките цели.

Групирањето на организациските единици (департаментализацијата) започнува по завршувањето на претходната фаза, расчленувањето на вкупната задача на претпријатието. Функцијата на оваа фаза е во групирањето на поединците и работите заедно во работни единици во рамките на вкупната организација.

Создадените организациски единици треба да се поврзат помеѓу себе на начин кој ќе обезбеди организацијата да дејствува како целина и да се создадат усогласени односи помеѓу организациските единици. Со департаментализацијата започнува интеграцијата на организациската структура, која продолжува со усогласувањето и поврзувањето на поединечните акции во единствена целина. Тој процес на усогласување и поврзување во единствена целина се базира на системот на меѓусебна координација.

3. ПАРАМЕТРИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА

Параметрите на организациската структура се зависни променливи врз чиешто манифестирање организацијата има влијание и нив може да ги менува врз основа на своите потреби.

Определувањето на параметрите на организациската структура и нивната содржина, ќе ја направиме врз основа на дефиницијата за организациската структура, притоа земајќи ги предвид двата нејзини елементи - групирањето на елементите и хиерархијата во организациски единици.

Групирањето на елементите во организациски единици се прави со примена на различни критериуми и правила. Вработените во добиените организациски единици се разликуваат помеѓу себе во работните задачи што ги извршуваат. Таа различност е резултат на поделбата на трудот.

Хиерархијата подразбира систем на подреденост и надреденост помеѓу вработените, односно правото за давање налози за извршување на работата на пониските нивоа во организацијата, како и местото од каде што се даваат налозите.

Врз основа на содржината на двата елемента на дефиницијата за организациска структура, организацијата е способна да влијае и според свои потреби да го менува следното:

Параметри на организациската структура се: поделба на трудот, децентрализација, групирање на единиците и координација.

- *поделбата на трудот - специјализацијата;*
- *местото од каде што се даваат налозите за извршување на работата на пониските нивоа во организацијата - децентрализацијата;*
- *групирањето на елементите во организациски единици;*
- *поврзувањето на елементите во организациските единици - координацијата.*

3.1. Поделба на работата (специјализација)

Поделбата на работата покажува како целокупната задача на претпријатието е поделена на помали специфични задачи и како секој од тие делови е доделен да ги извршува еден вработен.

Поделбата на работата покажува како целокупната задача на претпријатието е поделена на помали специфични задачи и како секој од тие делови е доделен да ги извршува еден вработен. Вработените се оспособуваат за извршување на еден вид работа. Работата е поедноставна и се овозможува ангажирање на помалку квалификувани работници.

Резултат на извршувањето само на еден вид работа е зголемување на продуктивноста на вработените. Тоа предизвикува пониски трошоци за нивно ангажирање, кое е резултат на понискиот степен на нивната квалификуваност.

Врз степенот на извршената поделба на работата влијаат поголем број фактори. Како поважни се среќаваат: менталното здравје на вработените, софистицираните и комплексни операции, окружувањето и големината на претпријатието.

Врз поделбата на работата влијаат менталното здравје на вработените, софистицираните и комплексни операции, окружувањето и големината на претпријатието.

Поделбата на работата создава состојба на појава на професионални заболувања, стресови, замор, монотонија, кај вработениот не постои предизвик за извршување на уситните операции.

Кај софистицираните и комплексни операции ограничувањата се од техничко-технолошки причини, бидејќи постои техничка граница до која може да се изврши расчленувањето и која не може да биде премината бидејќи системот нема да функционира.

Окружувањето врз поделбата на работата влијае преку нејзината стабилност и нестабилност. Во стабилно окружување не настануваат промени и претпријатието може да спроведе повисок степен на поделба на работата. Во услови на нестабилно окружување не може да се примени повисок степен на поделба на работата поради потребата од флексибилност и можност на вработените за побрзо реагирање на промените во окружувањето.

Големите претпријатија се карактеризираат со повторување на ист производствен процес во текот на еден подолг период, па од тие причини овозможена е примената на повисока поделба на работата. Кај помалите претпријатија, поради честите измени на производствената програма и на производите, се наметнува потребата од понизок степен на поделба на работата, односно постоење на вработени со поуниверзални знаења, како и работници со повисоки квалификации кои можат да одговорат на потребите на пазарот.

Поделбата на работата може да се набљудува и од аспект на опфатноста на активностите:⁴

- широчината;
- длабочината.

Широчината ја покажува структурата на работите и знаењата што се бараат од извршителите, бројот и разновидноста на операциите, како и фреквенцијата на повторување на работните процеси. Кога се извршуваат мал број слични операции со висока фреквенција на повторување се зборува за мала широчина на работата и обратно.

Длабочината го покажува степенот на вклученост на вработениот во процесот на контрола на својата работа. Што е повисок степен на контрола на својата работа, длабочината е поголема (подлабока) и обратно.

3.2. Дистрибуција на авторитетот - децентрализација

За да може да се зборува за дистрибуција на авторитетот, односно децентрализација, прво мораме да се запознаеме со поимот авторитет. Авторитетот претставува право да се одлучува, да се наредува и да се алоцираат ресурсите. Тоа е право што произлегува од работното место кое има право на издавање на наредби и на очекување тие да се почитуваат. Притоа, носителот на авторитетот може тоа право да го

Поделбата на работата се разликува според широчината и длабочината.

Авторитетот претставува право да се одлучува, да се наредува и да се алоцираат ресурсите.

задржи за себе или пак да го делегира на други. Кога носителот на авторитетот ги донесува сам сите одлуки и не го пренесува тоа право на пониските структури во претпријатието, зборуваме за централизација.

Во случај кога носителот на авторитет го делегира правото на донесување одлуки на пониските нивоа, тогаш постои состојба на дистрибуција на авторитетот, односно децентрализација. Обемот на правата и должностите што ги добиваат членовите на претпријатието во управувачкиот процес претставува степен на делегиран авторитет.

Од аспект на нивото на кое се однесува и квалитетот на дистрибуираниот авторитет, разликуваме вертикална и хоризонтална децентрализација.⁵

Вертикалната децентрализација означува процес на пренесување на овластувањето (дистрибуција на авторитетот) на пониски нивоа во хиерархијата.

Хоризонталната децентрализација е распределување на авторитетот помеѓу менаџерите и вработените.

Каков облик на дистрибуција на авторитетот ќе се примени во организацијата, како од аспект на опфатноста, така и длабочината, е определено од повеќе различни фактори, од кои како најважни ги споменуваме и обработуваме следните:

- *практиката;*
- *карактерот на окружувањето;*
- *големината на претпријатието;*
- *структурата на сопственоста.*

Во зависност од практиката, децентрализираниот модел на одлучување ќе се примени кога пониските нивоа на менаџмент се заинтересирани и имаат капацитет и искуство за донесување на одлуки.

Карактерот на окружувањето го определува моделот на донесување на одлуки. Во услови на комплексно и нестабилно окружување треба да се примени децентрализиран модел на одлучување. Причините што доведуваат до тоа во турбулентно и нестабилно окружување да се примени децентрализацијата произлегува од потребата од брзо реагирање на промените.

Големината на претпријатието ја обликуваат децентрализацијата во насока што претпријатието кое е поголемо е ориентирано на висока децентрализација.

Структурата на сопственоста исто така има свое влијание врз децентрализацијата. Кога постои мешовита сопственост, тогаш се наметнува потребата од повисок степен на децентрализација и обратно, кога имаме доминантен сопственик, тогаш се преферира централизацијата.

Вертикална и
хоризонтална
децентрализација

Фактори за дистрибуција
на авторитетот се:
практиката,
карактерот на
окружувањето,
големината на
претпријатието и
структурата на
сопственоста.

3.3. Групирање на единиците

Департаментализација подразбира групирање на поединците и работите заедно во работни единици во рамките на вкупната организација

Групирањето на организациските единици (департаментализацијата) подразбира групирање на поединците и работите заедно во работни единици во рамките на вкупната организација.

Групирањето на поединечните задачи и формирањето на организациските единици се прави врз основа на одредени принципи и критериуми.

Како поважни принципи, врз основа на кои се извршува групирањето на организациските единици, се:

- *принцип на сличност;*
- *принцип на најголема употреба;*
- *принцип на раздвојување;*
- *принцип на координација.*

Принципи на групирање на организациските единици се сличност, најголема употреба, раздвојување и координација.

Според *принципот на сличноста*, групирањето на организациските единици се прави врз основа на поврзување на многу слични поединечни задачи во една целина, односно организациска единица. Пример за ваков облик на департаментализација имаме при создавање на дактило-бироа, ковачници, одделенија за брусеење и сл.

Принципот на најголема употреба се темели на тоа одредени групи на работи што се извршуваат за различни организациски единици да се ставаат во онаа организациска единица што нив најмногу ги користи. Пример за ваков облик на департаментализација е организирањето на службата за одржување, која по потреба ја користат сите организациски единици, а по својата локација се наоѓа во службата за технички работи.

Принципот на раздвојување се темели на претпоставката дека планирањето, извршувањето и контролата мораат меѓусебно да бидат раздвоени со цел поефикасно функционирање на организацијата. Се применува така што посебно се групираат работите на планирање и подготовка, посебно работите на контрола и, на крајот, посебно работите на извршување.

Принципот на координација се сведува на решавање на проблемот на бројот на подредените чијашто работа може да биде координирана од страна на еден раководител.

Покрај дефинираните принципи во дизајнирањето на организациските единици, свое место имаат критериумите врз основа на кои се извршува тој процес. Како основни критериуми можат да се користат:

- *департаментализација врз база на едноставни броеви;*
- *департаментализација врз база на време;*

Критериуми за групирање на организациските единици се едноставни броеви, време, функции, територија и потрошувачи.

- *департаментализација врз база на функциите на организацијата;*
- *департаментализација врз база на територија;*
- *департаментализација врз база на потрошувачите.*

Департаментализацијата врз база на едноставни броеви се базира на определување на бројот на вработени кои треба да остварат некоја задача и се под раководство на менаџерот.

Департаментализацијата врз база на време се користи кога како критериум за организирање на пониските нивоа се користи времето. Обично се користи во оние претпријатија во кои економските, техничките и други причини за нормално дневно работење не се доволно потребни. На организациите што прават департаментализација со примена на овој критериум им се овозможува користење на капацитетот 24 часа на ден, со што се зголемува неговата искористеност.

Департаментализацијата според функциите се прави на тој начин што поделбата на трудот, групирањето и поврзувањето на работите и формирањето на организациските единици се извршува според деловните функции во претпријатието.

Департаментализацијата според територијата се воспоставува на тој начин што на највисокиот степен на поделба и групирање на задачите, се создаваат организациски единици по различни географски подрачја, односно територии кои претпријатието треба да ги опслужи.

Последниот модел на департаментализација е според *потрошувачите*. Основниот принцип на кој се базира овој тип е поделбата на работите во претпријатието и нивното групирање се врши според видовите на потрошувачи, односно категории на потрошувачи.

3.4. Координација

Создадените организациски единици треба да се поврзат помеѓу себе на начин кој ќе обезбеди организацијата да дејствува како целина и да се создадат усогласени односи помеѓу организациските единици. Процесот на усогласување и поврзување во единствена целина се базира на системот на меѓусебна координација.

Примарна задача на координацијата е обезбедување на организациските единици со дополнителни информации до кои може да се дојде единствено ако постои соработка со другите одделенија. Без присуство на координацијата, во организацијата настануваат конфликти и проблеми.

Координацијата помеѓу организациските единици се остварува преку механизмите на координација. Во продол-

Механизми на координација се меѓусебно комуницирање, директна контрола и стандардизација.

жение ќе даде приказ на механизмите на координација:⁶

- *меѓусебно комуницирање;*
- *директна контрола;*
- *стандардизација.*

Меѓусебното комуницирање е облик на координација која се врши со непосреден, неформален контакт на членовите на организацијата. Меѓусебното комуницирање може да се организира на следните начини:

- *поврзувачка улога;*
- *оперативна група или тим;*
- *единица за координација.*

Поврзувачката улога се состои во тоа што на менаџерот на организациската единица се делегира авторитет и одговорност за координација со менаџерите на другите организациски единици во претпријатието.

Оперативната група или тим претставува привремено тело, оформено со цел да се обезбеди координација на поврзаните функционални активности. Кога треба да се овозможи координација на работата помеѓу повеќе организациски единици во претпријатието, се формира тим составен од менаџери на соодветните организациски единици.

Единицата за координација претставува нова единица составена од луѓе од повеќе организациски единици, кои се стручњаци за одредени области и нивната улога е да вршат координација на работата на сите функции во претпријатието. Ваквиот облик добива и свое место во организациската структура на претпријатието и како таков непрекинато и функционира.

Основата на *директната контрола* е во обезбедувањето на хиерархија на авторитетот. Налозите се движат од топ-менаџментот, преку средниот и оперативниот менаџмент, до оперативните единици, а информациите за реализација на наредбите по спротивна патека, од оперативните единици, па сè до топ-менаџментот. На тој начин се обезбедуваат односи на надреденост и субординација помеѓу сите нивоа на менаџмент во претпријатието, бидејќи точно се знае кој на кого му дава наредби и извештај за делегираната и за извршената работа.

Координацијата по пат на стандардизација овозможува формализација на однесувањето на луѓето во претпријатието. Стандардизацијата ја прават стручњаци -аналитичари, кои ги креираат правилата, процедурите, нормите и постапките за работење со кои се регулира работењето на сите вработени во претпријатието, без оглед на нивото на кое се наоѓаат:

- *инпутот (знаење и вештини);*
- *процесот;*
- *аутпутот.*

Поврзувачка улога, оперативна група или тим и единица за координација.

Координација по пат на стандардизација се извршува преку инпутот, процесот и аутпутот.

Стандардизацијата според инпутот (знаење и вештини) подразбира однапред да се утврдат профилите на вработените што му требаат на претпријатието, а потоа врз основа на тоа се врши и нивна селекција и избор. Со овој облик на координација се врши стандардизација на знаењата и вештините на вработените што треба тие да ги поседуваат за извршување на работните задачи.

Стандардизација на процесите претставува пропишување на начините на кои ќе се извршуваат операциите. Од тие причини таа е можна единствено кај репетитивни, едноставни операции. Примената на стандардизацијата на процесите ги прави организациските структури многу формализирани и не им даваат можност на вработените за самодокажување и иницијативност. Ваквиот механизам на координација може да се користи во стабилни услови (при постоење на механистичка организација) и се применува кај масовното производство.

Стандардизацијата на аутпутот ги пропишува само резултатите на активностите, а начинот на нивното постигнување е определено од карактеристиките на носителот на работата.

4. ФАКТОРИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА

Факторите се независни променливи што влијаат врз организациската структура на организацијата. Тоа се сите оние детерминанти врз чие однесување организацијата нема влијание, односно не може да ги менува.

Во овој дел, ние ќе се задржиме само на два фактори на организациската структура, а тоа се информациската технологија и фазата во развојот на претпријатието.

4.1. Влијанието на информатичката технологија на организацијата

Потребно е да се согледаат промените до кои доаѓа во структурирањето на претпријатието како резултат на поголемиот број информации и примената на компјутерската техника. Големо влијание на информациската технологија врз организациската структура на претпријатието, се манифестира од доцните 1980-ти години. Со тоа се намалува значењето на вработените за функционирањето на претпријатието. Бавниот пристап кон информациите е пречка за функционирањето. Тука се наметнува и проблемот со брзината на архивирањето

на податоците. Настанува проблем и со донесувањето на одлуките. Притоа, се бараат нови модели со кои овие недостатоци ќе бидат отстранети. Примената на информациската технологија се манифестира преку зголемувањето на бројот на хиерархиските нивоа, зголемување на распонот на контролата на менаџерите на врвот на организациската структура, а опаѓа распонот на контролата на средниот менаџмент. Се добиваат нови организациски структури.

Влијанието на информациската опрема врз организациската структура се набљудува и преку следниве аспекти:⁷

- ја преобликува организациската структура;
- го прави претпријатието флексибилен систем;
- ги редира работните места;
- го истиснува човекот од организацијата, го рационализира и го олеснува човечкиот труд во сите делови;
- се смалува бројот на менаџери на средно ниво;
- процесот на донесување на одлуки се децентрализира;
- сè поголемо значење добива распонот на раководење;
- овозможува поголема мобилност на работната сила.

Најважен облик на организациска структура што се создава со примената на информациската технологија е виртуелната организациска структура.

Виртуелната организациска структура во целосен превод значи привидна организациска структура, со привремена мрежа на независни претпријатија (понудувачи, потрошувачи), поврзани помеѓу себе со средства на информатичката технологија, со цел делење на способностите и трошоците за пристап на нов пазар. Тоа значи дека претпријатието може да дизајнира организациска структура со имиња на вработени, определени улоги и дејност со кои ќе се занимава, а притоа суровините и материјалите што се потребни за работење, физички да не се наоѓаат кај него, туку кај неговите добавувачи, или вработените физички да не се наоѓаат во претпријатието, туку работат секој во својот дом. Виртуелната организациска структура претставува таков облик во кој не постои традиционална одвоеност од окружувањето, односно граници и структура.⁸

Виртуелната организација е нехиерархиска структура на повеќе претпријатија, кои самите, независно, одлучуваат дали ќе влезат или не во ваков облик на организациска структура со други претпријатија со кои врши размена на енергија, материјали и информации. Суштината на овој модел на организациска структура е во тоа што претпријатието ги остава за себе само оние активности во кои е лидер (т.н. суштински работи), додека оние активности во кои не е

најдобра ги екстернализира на други претпријатија. Основата за формирање на виртуелната организациска структура е во економските интереси на секоја членка на тој модел на организација. Виртуелната организација, преку здружување на лидери по определени области на функционирање на претпријатијата ја отстранува неизвесноста и ризикот во работењето.

За да може правилно да функционира, основниот постулат на кој мора да почива овој модел на организациска структура е заемната доверба помеѓу членовите и лојалноста во групата. Ако не постои заемна доверба и чесност во намерите, ваквиот облик на организациско дизајнирање се растура.

4.2. Фази во развојот на организацијата

Свое значење врз функционирањето на претпријатието има фазата во животниот циклус во кое тоа во моментот се наоѓа.

Дизајнирањето на организациската структура на претпријатието е во тесна врска со фазата на животниот циклус во која се наоѓа претпријатието.

Во овој дел преку приказот на различните фази на животниот циклус на претпријатието ќе се обидеме да извршиме објаснување на дизајнирањето и однесувањето на организацијата во различните стадиуми на нејзиниот развој.

Основни фази во развојот на организацијата се:⁹

- фаза на претприемаштво (организациско раѓање);
- фаза на колективитет (почетна структура);
- фаза на формализација (формална организација);
- фаза на елаборација (разработка);

Во фазата на **организациското раѓање** се создава новото претпријатие. Главната задача на новосоздаденото претпријатие во оваа фаза е да преживее.

Во оваа фаза според големината претпријатието е мало. Има мал број вработени, производствената програма се сведува на производство на еден вид производ, а претпријатието го менаџира нејзиниот основач и сопственик. Во оваа фаза, претприемачот нема доволно време за да посвети соодветно внимание на организациската структура. Тој воспоставува едноставна, неразвиена и неформална организациска структура.

Претприемачот ги централизира сите активности во претпријатието. Системот на донесување одлуки исто така е централизиран. Истовремено, процесот на донесувањето одлуки се базира на интуиција, а не на база на анализи. Како резултат на централизираното донесување одлуки и

Фази во животниот циклус на организацијата се претприемаштво, колективитет, формализација и елаборација.

Организациско раѓање

централизација на активностите од страна на сопственикот, времетраењето на неговата работа обично е мошне долго што предизвикува конфузија и замор во неговото работење.

Своите напори ги фокусира во контролата на работата, кон создавањето нови производи различни од конкуренцијата, кон изградба на соодветен маркетинг пристап на пазарот и донесување на одлуките.

Во случај да преживее, доаѓа до раст на претпријатието и зголемување на бројот на вработените. Растот се базира на развој на нови производи или услуги.

Сега претприемачот се јавува како сопирачка за натамошен развој на претпријатието. Се јавува *криза на лидерство*. Всушност се јавува проблемот на одвојување на претприемаштвото и менаџерските активности. Затоа, се наметнува потребата од ангажирање стручни лица, менаџери, кои знаат на кој начин треба да раководат со претпријатието.

Почетна структура

Почетната структура настанува во оној момент кога претпријатието ќе ја преживее првата фаза. Претпријатието веќе е етаблирано во стопанскиот живот. Емпиријата мора да се замени со наука што подразбира потреба за менување на претприемачите како менаџери со ангажирање на професионални менаџери.

Претпријатието мора да размислува за својата организациска структура која произлегува од новосоздадените услови на работење. Тие ја наметнуваат потребата од создавање на департмани, делегирање на авторитетот и одговорноста, создавањето на хиерархија и промени во организациската култура на вработените.

Системот на донесување одлуки е централизиран на врвот на менаџерската структура. Сите одлуки се донесуваат таму и во прво време не се врши делегирање на авторитетот на пониските нивоа на менаџмент. Повисоките менаџери не се подготвени да го делегираат авторитетот на пониските организациски нивоа. Од друга страна, пониските нивоа сметаат дека имаат капацитет за да го поседуваат авторитетот. Со тоа се создава несовпаѓање на ставовите во однос на делегирањето на авторитетот и одговорноста помеѓу повисоките и пониските нивоа на менаџмент во претпријатието. Во организацијата тоа е познато под терминот *криза на автономијата*.

Формализација

Фазата на **формализацијата** се карактеризира со постоење јасни правила, процедури и задачи и поставување јасна хиерархија, формализирање на комуникацијата, диверзификација и појава на бирократизација.

Топ-менаџментот започнува да се занимава со стратегијата и планирањето. Се фокусира со прашањата во

врска со иднината на претпријатието. Оперативните цели, односно резултатите што треба да ги остварат секторите и функциите во претпријатието се делегираат на пониските нивоа на менаџмент. Со тоа се фокусира на целите што според своето место во хиерархијата секое од нивоата треба да ги постигне, со истовремено растоварување на повисоките нивоа од решавање на помалку важните работи поврзани со работењето на претпријатието.

Комуникацијата е формална и се манифестира преку одржување на формални состаноци. Состаноците се одржуваат во точно определено време, се добиваат покани за учество, се определува соодветна просторија за одржување и се определува местото каде кој од повиканите треба да седне.

Во оваа фаза од развојот на претпријатието зголемена е силата и контролата на пониските нивоа на менаџмент во процесот на менаџирањето со организациските ресурси. Таквата состојба ја предизвикува конкурентноста помеѓу врвните менаџери, заедно со функционалните менаџери, од една страна, и дивизионалните менаџери, од друга страна, во однос на контрола на организациските ресурси. Со тоа се јавува проблемот на воспоставување соодветен систем на контрола што треба да овозможи ефективно и ефикасно функционирање на претпријатието. Основен проблем што се јавува во оваа фаза и мора да биде решен е *кризата на контролата*.

Елаборација

Последната фаза во животниот циклус на претпријатието се нарекува фаза на **елаборација**, односно разработка.

Претпријатието во претходните фази има создадено голем број правила и процедури, со кои се опфатени речиси сите аспекти во работењето. Се јавува потребата од учење на тие правила и процедури, што влијае врз успешноста во работењето на луѓето, бидејќи голем дел од своето време го губат на тие активности. Сите тие правила и процедури, формализацијата, претставуваат карактеристики на бирократскиот систем. Сега менаџерите мораат да учат да работат во рамките на бирократскиот систем. Се прави детално и подробно разработување на бирократските механизми. Со тоа се задушува инвентивноста во работењето. На настанатите проблеми не се гледа како да се решат, туку кој ги има предизвикано. Се јавува голема конфликтност помеѓу вработените и не се бираат средства за да се дојде до подобра позиција. Целосниот интерес се фокусира на внатрешните борби, додека надворешниот потрошувач и неговите барања се ставаат во втор план. Во оваа фаза настанува *криза на бирократијата*.

За да можат да излезат надвор од стегите на бирократското работење, вработените преферираат тимска работа и создавање сопствени и заеднички норми и вредности.

5. УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ ВО СТРУКТУРИРАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Улогата на менаџерите во структурирањето на организацијата мора да се набљудува во сите фази на тој процес. Тоа значи дека менаџерот мора да има активна улога во целокупниот процес на организациското структурирање.

Во процесот на формирање на организациската структура, менаџерите мора да решат два проблеми за да постигнат ефикасност и ефективност на организациската структура. Тие два проблема се диференцијацијата и интеграцијата.

Диференцијацијата се обезбедува со примена на поделба на работите според специјалностите и нивно групирање во специјализирани организациски единици.

Интеграцијата на работите ги опфаќа активностите на менаџерите за поврзување на специјализираните организациски делови во целина со усогласено функционирање.

Притоа, тие мора да бидат свесни дека посебно внимание мора да посветат на следното:

- *претпријатијата се разликуваат помеѓу себе;*
- *поединечните фактори и параметри различно влијаат врз различните претпријатија;*
- *понекогаш со новата организација се сака да се постигне во конкретното претпријатие нов, дополнителен квалитет.*

Наредните активности на менаџерите се поврзани со донесувањето на првите одлуки за организацијата, кои се групирани во следните четири групи:

- *поделба на работата - поделба на вкупниот процес на работата на задачи што реално и без посебен напор можат да ги извршат поединците или групите;*
- *поделба на секторите - на логичен и ефикасен начин се комбинираат задачите и се формираат групите на работници и задачи;*
- *хиерахијата - прецизирање кој внатре во самата организација ќе дава извештаи;*
- *координација- поставување на механизми со кои ќе се интегрира активноста на поединечните сектори во кохерентна целина и ќе се мониторира ефикасноста на интеграцијата.*

Во однос на организациската структура, менаџерот мора постојано да ги насочува своите активности кон следните појави:

- *проверка и оценка на организациската структура на претпријатието;*
- *да размислува за користење на аналитички алатки;*
- *идентификација на вработените кои ќе бидат активно вклучени во прашањата поврзани со организациската структура;*
- *идентификација на надворешните лица кои ќе бидат активно вклучени во прашањата поврзани со организациската структура.*

И на крај, секој менаџер мора да знае како функционира претпријатието во различните фази од развојот на претпријатието. Така, знаејќи ги основните карактеристики на основните фази во развојот на претпријатието, менаџерот ќе се однесува на следниот начин:

- ќе ги дефинира организациската структура, концепцијата на менаџментот, поставувањето на целите и иновативните процеси;
- ќе ги открива можните причинители за создавање кризни ситуации, соочување со истите и нивно совладување;
- навремено ќе делува со цел проактивно функционирање.

Да научиме повеќе

.....Пример за поделба на работата како процес можеме да ја согледаме во рестораните на Мек-Доналдс, т.н. систем на нарачки од автомобил. Потрошувачот се наоѓа во своето возило и со него доаѓа до местото на порачка. Функцијата на лицето зад пултот е да ја забележи порачката и да ја наплати. Во оној момент кога потрошувачот ќе ја плати сметката, продолжува со своето возило напред кон другиот пулт. За тоа време, лицето од првиот пулт ја пренесува порачката до другиот пулт. На вториот пулт, активна улога имаат лицето кое го прави сендвичот и лицето што сендвичот го пакува и го дава на потрошувачот. Од овој пример може да се види како е направена поделбата на работата помеѓу трите вработени лица во Мек-Доналдс - првиот вработен, кој има улога да ја регистрира и да ја наплати порачката, вториот вработен, кој го подготвува сендвичот, и третиот вработен, кој го пакува сендвичот и го доставува на потрошувачот. Резултат на поделбата на трудот во рестораните на Мек-Доналдс е: поголема брзина во услужување на потрошувачите во споредба кога целата работа би ја вршело само едно вработено лице.

..... Прв автор кој пишува за значењето на поделбата на трудот бил англискиот економист Адам Смит. Тој утврдил дека со правилна поделба на трудот, продуктивноста можела да се зголеми повеќекратно. Познат е неговиот пример со производството на игли со топчиња. Кога тие игли ги работел еден вработен, од почеток до крај, можел за единица време да изработи 20 игли. Меѓутоа, кога работата била поделена на десет работници, за исто време, тие произвеле 4800 игли, односно просечно 480 игли по вработен.

.....Според полот, како фактор на поделбата на работата, потешките физички работи и активности ги извршуваат мажите, додека жените се занимаваат со физички полесни работи. Тоа произлегува од физичките, биолошките и социолошките различности помеѓу половите.

.....На мажите им се доделуваат повисоки позиции со повисок авторитет и подобри награди, додека жените се концентрирани на пониските нивоа. Карактеристично дури и за најразвиените земји, па дури и за иста позиција и работа, различно да се плаќаат мажите и жените Тоа произлегува од улогата на жената во домаќинството и неплаќањето на домашната работа - жените ја вршат бесплатно, должноста за мајчинство, митот за романтична љубов и сл.

Прашања за проверка на знаењето:

Поделбата на работата (специјализацијата) според широчината и длабочината во претпријатието „Боисел“ од Скопје е прикажана во табелата.

Табела 1 - Степен на хоризонтална и вертикална поделба на работата			
<i>Широчина</i>			
		Мала	Голема
<i>Длабочина</i>	Плитка	Неквалификувани работи	Управувачки работи на оперативниот менаџмент
	Длабока	Стручни работи	Управувачки работи на средниот и на топ-менаџментот

1. Според дадената табела да се дадат одговори на следните две прашања;
 - Зошто неквалификуваните работници се карактеризираат со мала широчина и плитка длабочина на работното место?
 - Зошто управувачките работи на средниот и на топ-менаџментот се карактеризираат со голема широчина и длабока длабочина на работното место?
2. Што претставува организациската структура?
3. Што опфаќа моделот 7-С?
4. Од кои активности е содржан процесот на формирање на организациската структура?
5. Наброј ги параметрите на организациската структура!
6. Што претставува поделбата на работата?
7. Кои се факторите што влијаат врз поделбата на трудот? Објасни ги!
8. Што претставува широчина, а што длабочина кај поделбата на трудот?
9. Што претставува авторитетот?
10. Што претставува дистрибуција на авторитетот (децентрализацијата)?

3 ВИДОВИ НА ОРГАНИЗАЦИЈА

СОДРЖИНА:

Видови (форми) на организациски структури
Функционална организациска структура
Дивизионална организациска структура
Матрична организациска структура
 Формална и неформална организација
 Отворена и затворена организација
 Органска и механичка организација
 Рамна и тенка (висока) организација

КЛУЧНИ ПОИМИ:

Функционална структура
 дивизионална структура
 матрична структура
 Формална организација
 Неформална организација
 Отворена организација
 Затворена организација
 Органска и механичка
 организација
 Рамна и тенка (висока)
 организација

ЦЕЛИ НА НАСТАВАТА:

По читањето на оваа тема, ученикот ќе биде способен:

- да ги разликува моделите на организациски структури (функционална, дивизионална, матрична),
- формална и неформална, отворена и затворена, органска и механичка, рамна и тенка

1. ВИДОВИ (ФОРМИ) НА ОРГАНИЗАЦИСКИ СТРУКТУРИ

Моделите на организациската структура ги опфаќаат начините на спроведување на внатрешната поделба на работата и формирањето на организациските единици на сите нивоа на претпријатието.

Прашањето на организацијата на претпријатието се сведува на изборот на соодветната организациска структура. Правилниот избор на адекватна организациска структура е сложен процес. Сложеноста е резултат на различноста помеѓу претпријатијата во видот на дејноста, големината, локацијата, целите и задачите што треба да се остварат, организациската технологија, окружувањето.

Во литературата се среќаваат голем број обработки на различни видови организациски структури, меѓутоа ние се задржуваме само на класичните модели, и тоа:

1. функционална структура;
2. дивизионална структура;
3. матрична структура.

Основни модели на организациски структури се функционалната, дивизионалната и матричната.

1.1. Функционална организациска структура

Функционалната организациска структура е модел во кој поделбата на трудот, групирањето и поврзувањето на работите и формирањето на организациските единици се извршува според деловните функции во претпријатието.¹⁰ Активностите се групирани во заедничките функции од долу кон врвот на претпријатието.

Организациските единици од овој облик се формираат врз основа на принципот - една функција, една организациска единица.

Во шемата на организацијата (органиграмот), називот на организациските делови структурирани според овој облик се нарекуваат по името на функцијата - одделение за набавка, маркетинг, финансии, производство итн. Во рамките на одделенијата се врши поделба на работите според видот на функцијата; во функцијата финансии можат да бидат групирани сите финансиски активности (касата, сметководството на постојани средства, пресметка на плати и сл.).

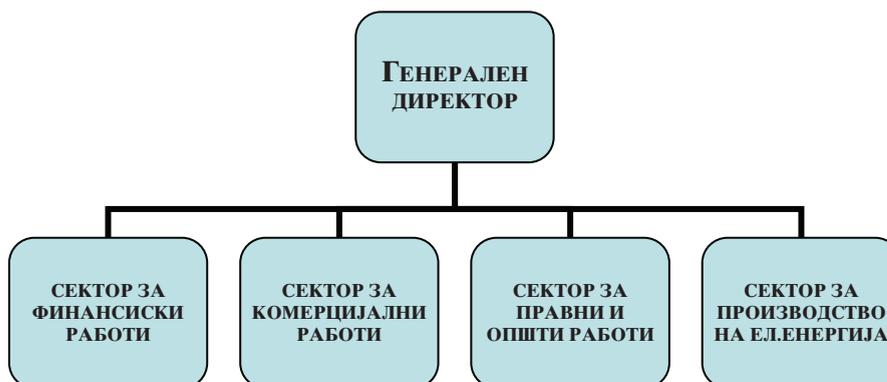
Како изгледа функционалната организациска структура, може да се види од шемата на слика 1 (органиграм).

Функционалната организациска структура се применува во услови на предвидливо и стабилно окружување во кое не настануваат промени и по правило се применува и во скоро

сите новосоздадени претпријатија, без оглед на нивната големина. Иако функционалниот принцип е карактеристичен за примена во младите претпријатија, тој се применува и во средните и во големите претпријатија.

Во дефинирањето на овој облик на организациска структура свое значење зазема и видот на производството. Кај претпријатијата што произведуваат еден вид производи или само неколку сродни, слични или исти производи со примена на иста технологија, наменето за ист пазар, односно иста категорија купувачи, како и еден вид услуга, ќе се примени функционалната организациска структура.

Слика 1. Функционална организациска структура



Функционалната организациска структура наоѓа своја примена во претпријатијата поради своите предности:

- специјализираноста на опремата и на работната сила;
- групирањето на вработените според заедничките квалификации и способности;
- групирањето на работните задачи што припаѓаат на иста група во една функција.

Меѓутоа, функционалната организациска структура има и свои недостатоци, од кои поважни се следните:

- слаба хоризонтална координација и контрола помеѓу одделенијата;
- извор на конфликти помеѓу различните организациски единици;
- слабата заинтересираност на вработените за иновации.

И покрај наведените предности и недостатоци, функционалната организациска структура сè уште наоѓа голема примена во структурирањето на претпријатијата, посебно во стопанството на Република Македонија.

1.2. Дивизионална организациска структура

Кај дивизионалната организациска структура, во рамките на секоја организациска единица се извршуваат само одредени функции, додека останатите деловни функции ќе бидат централизирани, односно ќе се однесуваат за сите организациски единици. Најчесто тоа се функциите на истражување и развој, финансии, маркетинг, планирање на човечките ресурси, кои се централизираат на ниво на претпријатието во целина.

Примената на дивизионалната организациска структура е во случаи кога во окружувањето има голем број деловни субјекти кои влијаат врз функционирањето на претпријатието и е ориентирано кон задоволување на потребите на потрошувачите.

Дивизионалната организациска структура овозможува создавање организациски единици што се одговорни за работењето на деловите. Дивизионалните организациски единици по својата големина се помали целини во споредба со целото претпријатие, со што се овозможува воспоставување на блискоста на менаџерите со нивните вработени и можност за надгледување на нивната работа.

Аргументите за непримена на дивизионалната организациска структура се согледуваат во големата независност на организациските единици и тешкотиите во воспоставувањето на системите на координација помеѓу нив, како внатре во претпријатието, така и надвор на пазарот и мултиплицирање на трошоците како резултат на потребата од создавање исти функции во рамките на секоја организациска единица.¹¹

Во рамките на дивизионалната организациска структура се јавуваат следните три типа:

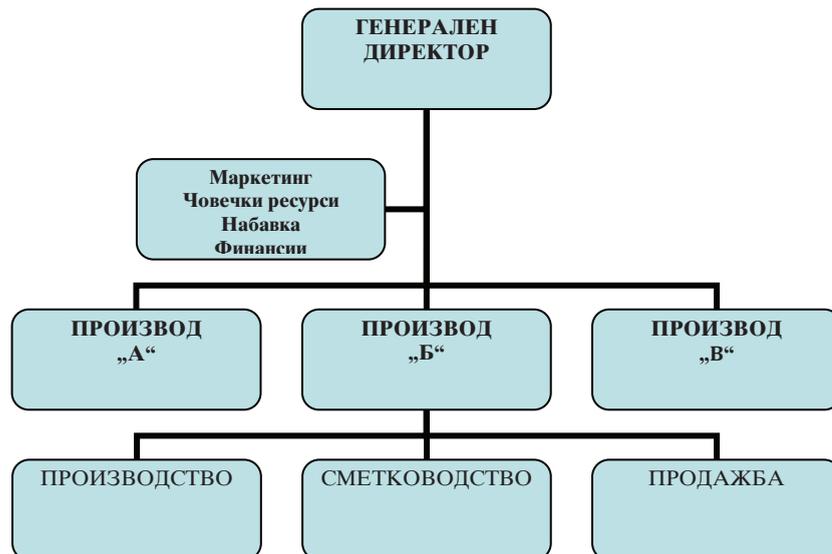
- предметна (производна) дивизионална организациска структура;
- територијална дивизионална организациска структура;
- дивизионална организациска структура според потрошувачите.

Шемата на предметната дивизионална организациска структура е претставена на слика 2.

Формирањето на организациските единици со користење на предметниот принцип се прави врз основа на производот или групи производи, а потоа во рамките на организациската единица, врз основа на функционалниот принцип. Називот на организациските единици е според името на производот што се произведува во нивни рамки.

Видови дивизионална
органizaциска
структура:
- предметна,
- територијална и
- според потрошувачи.

Слика 2. Предметна дивизионална организациска структура



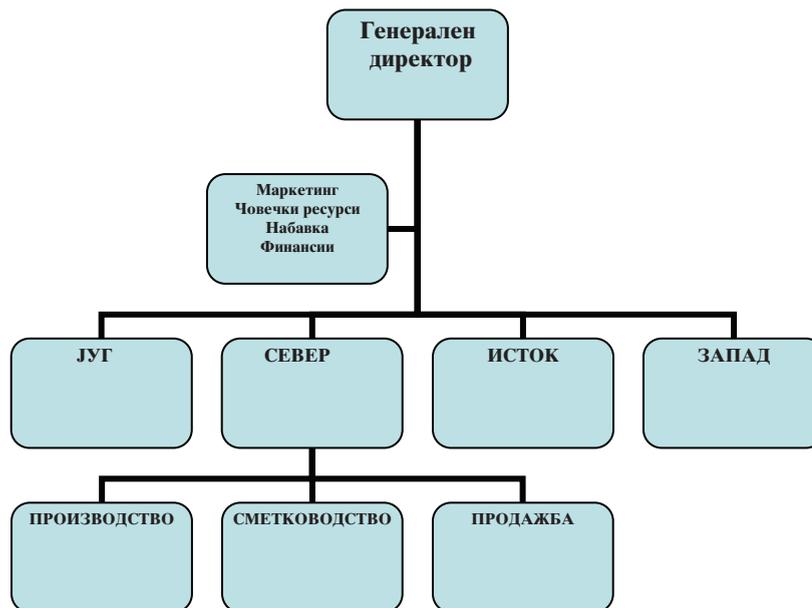
Како што може да се види од сликата, функциите: маркетинг, човечки ресурси, набавка и финансии обично се групираат директно под генералниот директор на целокупното претпријатие, додека на прво ниво се врши групирање според производите (производ А, Б и В) и во рамки на секоја организациска единица се организираат функции за секоја организациска единица поодделно (производство, сметководство, продажба итн.).

Територијална дивизионална организациска структура се воспоставува на тој начин што се создаваат организациски единици по различни географски подрачја, односно територии кои претпријатието треба да ги опслужи. Овој облик се користи и во случај кога поединечните истовидни производствени процеси се дислоцираат надвор од седиштето на претпријатието.

Како изгледа територијалната дивизионална организациска структура, може да се види на слика 3.

Територијалната дивизионална организациска структура, се применува во земјоделството, шумарството, хотелиерството. Во земјоделството и шумарството се користи поради географската распространетост на земјоделските површини и кога постои потреба да се обезбеди свежина при консумирање на производите, како што е случај со млечните производи, пекарските производи и слично.

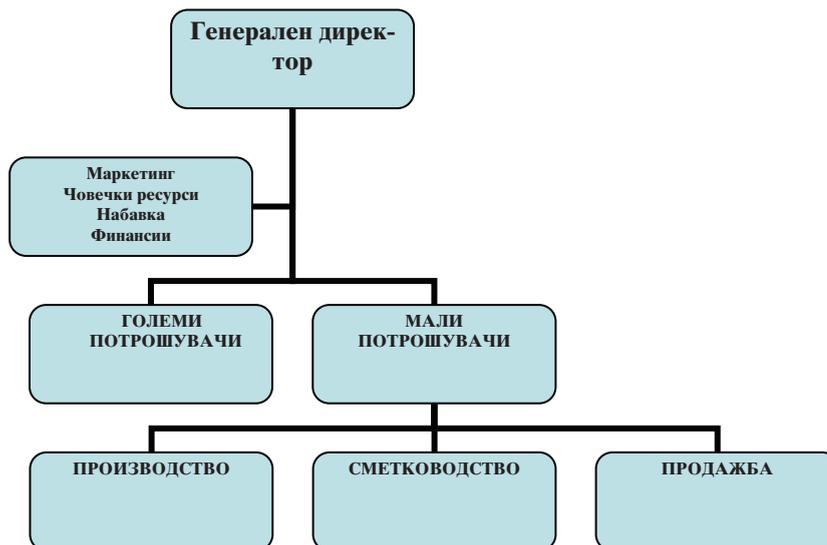
Слика 3. Територијална дивизионална организациска структура



Распространетоста на хотелско-угостителските капацитети е до местата каде што има вода (море, реки, езера и сл.) или планини, каде што се организира туризмот.

Третиот тип на дивизионална организациска структура е според потрошувачите. Органиграмот на дивизионалната организациска структура според потрошувачи е претставен на слика 4.

Слика 4. Дивизионална организациска структура според потрошувачи



Основниот принцип на кој се базира овој тип е поделбата на работите во претпријатието и нивното групирање се врши според видовите на потрошувачи, односно категории на потрошувачи.

Дивизионалната организациска структура според потрошувачи се користи кај оние претпријатија што произведуваат и продаваат производи на потрошувачи што се разликуваат помеѓу себе по различни белези - преференцијата, висината на цената, дизајнот на производот итн. Имињата на организациските единици се според потрошувачот (големи потрошувачи, мали потрошувачи итн.). Секоја организациска единица има свој маркетинг дел, финансиски, производствен и функционира како самостојна организациска единица.

1.3. Матрична организациска структура

Матричната организациска структура е повеќедимензионален модел во кој се применуваат функционалниот и проектниот принцип во групирањето на вработените.¹² Комбинирањето на двата принципа е со цел добивање нов модел што ќе ја манифестира флексибилноста на проектната и ефикасноста на функционалната организациска структура.

Вертикалната компонента на матричната структура ги сочинуваат функционалните организациски единици: производство, маркетинг, продажба. Хоризонталните компоненти на матричната структура ги сочинуваат проектите. Местата каде што се сечат линиите ја покажуваат припадноста на членовите на проектниот тим на функцијата на која според систематизацијата се распоредени.

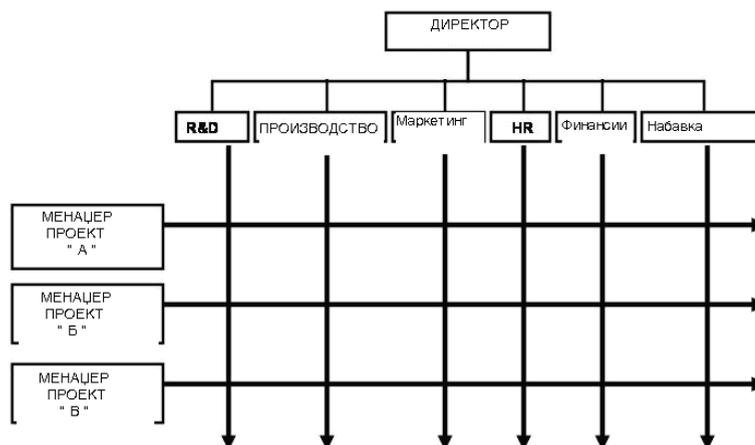
Без оглед на моделот на матрична организациска структура, вработените од една функција можат во исто време да припаѓаат на еден, два или повеќе проектни тима, во зависност од потребата и договорот помеѓу функционалните и проектните менаџери кои го водат соодветниот тим.

Носител на авторитетот и одговорноста на матричната организациска структура е менаџментот на функционалната организациска единица. Менаџерите на функционалната организациска единица се одговорни за алоцирање на вработените што ќе учествуваат во проектот.

Управувањето и водењето со проектите ја извршуваат проектните менаџери. Нивната улога е во определувањето на буџетот на проектот, висината на реално направените трошоци, неговото времетраење, координирање и охрабрување на членовите на проектниот тим за приспособување на нивното работење во зависност од барањата на проектот.

Обликот на матричната организациска структура е претставен на слика 5.

Слика 5. Матрична организациска структура



Вертикалната компонента на матричната структура ги сочинуваат функционалните организациски единици: истражување и развој, производство, маркетинг, човечки ресурси, финансии, додека хоризонталните компоненти на матричната структура ги сочинуваат проектите (x,y,z). Местата каде што се сечат линиите ја покажуваат припадноста на членовите на проектниот тим на функцијата на која според систематизацијата се распоредени.

2. ФОРМАЛНА И НЕФОРМАЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Претпријатијата во своето функционирање, создаваат два вида организација:

- формална организација;
- неформална организација.

**Формална
организација**

Формална организација се воспоставува во процесот на формирање на организациската структура. Таа всушност претставува официјална структура на претпријатието и ги покажува дистрибуцијата на авторитетот, како и системите на координација, комуникација и односи што постојат во претпријатието.

Обично, формалната организација се прикажува со користење на организациски шеми, кои уште се нарекуваат организационни игри. Формалната организација се поставува во пишана форма, со јазик што остава малку простор за слободна интерпретација.

Со формалната организација треба:

- да се утврдат, опишат и поврзат работите што треба да се извршат во претпријатието;
- да се спојат факторите на производство (трудот, средствата на труд и предметите на труд);
- се одредува статусот на вработените во претпријатието, т.е. однос менаџери- оперативни вработени;
- се пропишуваат правилата и нормите на однесување во претпријатието.

Со користење на формалната организација, се обезбедува:

- олеснување на остварувањето на целите на организацијата;
- олеснување на координацијата на различните активности во претпријатието;
- примена на концептот на специјализација и поделба на работата.

Неформална организација

Неформалната организација ги опфаќа односите што постојат помеѓу вработените и не се определени формално, туку произлегуваат од сопствените желби, аспирации и интереси на вработените. Неформалната организација е составена од динамички збир на лични односи, социјални мрежи, заедници од заеднички интерес и емоционални извори на мотивација.

Со овој облик на организација се надополнуваат структурите, плановите и процесите на формалната организација.

Функции на неформалната организација се:

- создавање на културни и општествени вредности во претпријатието;
- создаваат социјален статус и задоволство што не може да биде добиено од формална организација;
- промовираат комуникација помеѓу членовите;
- создаваат социјална контрола и влијаат и го регулираат однесувањето, внатре и надвор од организацијата.

Формалната организација не е во состојба да ги реши сите проблеми, затоа мора да се помеша со неформалната организација заради подобро, полесно и поефективно решавање на проблемите.

Неформалната организација ја заштитува организацијата од самоуништување што би било резултат на последици од доследно почитување на формални политики, правила, прописи и постапки.

Причини што доведуваат до создавање неформална организација се следните:

- личните цели и интереси на вработените се разликуваат од официјалните организациски цели;
- неформална комуникација;
- неформални групи;
- неформални водачи;
- различен статус на вработените.

3. ОТВОРЕНА И ЗАТВОРЕНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Отворена и затворена организација

Поделбата на отворена и затворена организација е направена врз основа на поврзаноста на организацијата со нејзиното окружување.

Отворената организација претставува систем кој врши размена на материја, енергија и информации со нејзиното окружување. Помеѓу организацијата и окружувањето се воспоставуваат системи на комуникација. На тој начин се овозможува запознавање со нивната структура и динамика.

Затворената организација, од друга страна, претставува систем кој не врши размена на материјата, енергијата и информациите со нејзиното окружување. Всушност, затворената организација претставува автохтон систем, кој постои и функционира сам и независно од окружувањето. Се разбира, затворената организација во реалноста како таква не постои. Таа е само теоретски модел. Значењето на затворената организација е само да се проучува ентропијата.

Организацијата мора да биде отворен систем поради тоа што има зависност и постојана интерактивност со окружувањето во кое опстојува.

За да преживее организацијата мора да има одредени влезови и излези во окружувањето, кои се јавуваат во форма на енергија, материја и информации, се трансформираат во излези (производи/услуги), од каде повторно се трансформираат во влез во организацијата (приход од продажба).

Нивната содржина кај различни видови претпријатија е различна.

Така кај производствените организации, влез од окружувањето се сировини кои се трансформираат во готови производи (излез) кои се продаваат и се добиваат парични средства кои повторно влегуваат во бизнисот.

Кај услужните претпријатија, влез може да биде некое знаење кое се трансформира во вид на услуга за која се добиваат парични средства кои повторно влегуваат во бизнисот.

4. ОРГАНСКА И МЕХАНИЧКА ОРГАНИЗАЦИЈА

Механичката организација

Механичката организација се применува за рутински задачи и технологии, како и во услови на стабилност и предвидливост во окружувањето. Притоа, пред сè, се мисли на пазарот и технологијата во кои сегменти не настануваат големи и значајни промени. Поради тоа, работните активности се стандардизирани и релативно мали и процесот на адаптирање на претпријатието кон барањата на окружувањето е едноставен.

Поради стабилноста и предвидливоста на окружувањето, овој облик на организација воспоставува висока специјализација, формализација и стандардизација на правилата, јасни системи на известување, формална структура на авторитет и висок степен на централизација при одлучувањето.

Донесувањето на одлуките е релативно лесно поради фактот што не настануваат големи промени во окружувањето и менаџерите се во состојба врз база на претходни знаења и активности да донесуваат ефикасни и ефективни одлуки. Воспоставените контролни механизми се централизирани и се лоцирани кај топ-менаџментот што овозможува леснотија во одржувањето на ваков систем. Информациите од окружувањето мошне лесно се собираат и се пренесуваат на повисоките нивоа во рамките на организацијата. Поради сите тие причини, механичката организациска структура им овозможува на менаџерите брзина за донесување одлуки. Во овој модел, во поглед на селекција на кадрите се применува методот на тестирање на нивните способности за извршување на работата. Механичката организација не трпи фамилијарност во воспоставувањето на односите со други вработени, што значи се базира на официјална основа, при што се намалува приватноста.

Органската структура

Органската структура е спротивност на механичката организација и се манифестира во услови на нестабилност на пазарот и технолошкиот сектор. Таа претставува таков облик на структура во кој има низок степен на специјализација, формализација и централизација. Оваа структура е повеќе флексибилна во споредба со механичката.

Во процесот на донесување одлуки се користи децентрализираност. Основните различности што постојат помеѓу механичката и органската организација, можеме да ги видиме од табела 2.

Органската организација може да се примени кај малите претпријатија, бидејќи големите организации, пред сè како резултат на нивната големина, создаваат хиерархија и ригидност и мошне тешко можат да се менуваат, а промените

во окружувањето тешко ги прифаќаат и се борат со сета сила окружувањето да го приспособат кон нивното работење.

Табела 2 - Карактеристики на органската и механичката организација	
Механичка	Органска
Индивидуална специјализација	Заедничка специјализација
Хиерархија на авторитет	Комплексни интегративни механизми
Централизација	Децентрализација
Стандардизација	Меѓусебно приспособување
Многу пишана комуникација	Многу вербална комуникација

5. РАМНА И ТЕНКА (ВИСОКА) ОРГАНИЗАЦИЈА

Рамна и тенка (висока) организација

Критериум врз кој е направена поделбата на рамна и тенка или висока организација е распонот на контрола. Распонот на контрола го покажува бројот на подредени кои можат ефективно и ефикасно да бидат надгледувани од страна на еден менаџер.

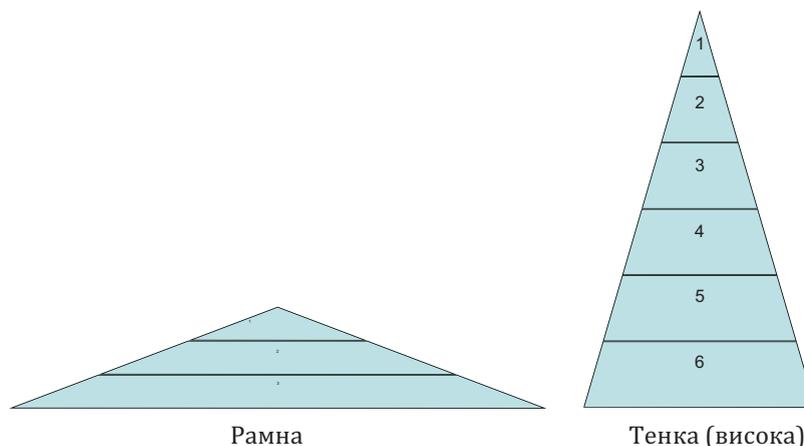
Кај рамната организација распонот на контрола е голем, односно широк. Кај високата организација, распонот на контрола е мал, односно се карактеризира со тесен распон на контрола. Во продолжение, да ги видиме карактеристиките на двата вида организација.

Рамната организација (позната и под поимите flat и хоризонтална организација) претставува таков облик кај кој има неколку менаџерски нивоа или воопшто ги нема помеѓу менаџментот и вработените. Тоа значи дека се воспоставува директен контакт помеѓу врвниот менаџмент и вработените. Суштината на структурата е преку елиминирање на средниот менаџмент да се овозможи побрз трансфер на информации, побрза повратна врска и побрзо и поквалитетно донесување одлуки. Рамната организација подобро функционира во услови на мали претпријатија, иако во последно време своја примена наоѓа и кај големите претпријатија - во формирањето на организациската структура на деловите на целината.

Кај рамната организација, одлуките се донесуваат побргу, а организацијата е пофлексибилна во процесот на приспособување кон промените во окружувањето. Со тоа се обезбедува повисок степен на ефикасност, конкурентност и профитабилност.

Високата организација се карактеризира со поголем број хиерархиски нивоа. Со тоа се создаваат посредници помеѓу врвниот менаџмент и вработените. Големиот број хиерархиски нивоа и тесен распон на контрола, оваа организација ја прави поостра и попирамидална и затоа се нарекува висока организација. Кај високата организација, поради тесниот распон на контрола се овозможува секој менаџер да биде во состојба внимателно да ги набљудува вработените што се под негова ингеренција. Оваа организација обезбедува и можност за напредување и јасност во структурата на менаџмент.

Слика 6. Рамна и тенка (висока) организација



Од друга страна, големиот број менаџерски нивоа подразбира можност за настанување проблеми со комуникацијата, забавување на донесување и имплементирање на одлуките. Креативноста и иновативноста на вработените поради големиот број хиерархиски нивоа и тесниот распон на контрола е намален и сведен на минимум.

И на крај, големиот број менаџери ги зголемува трошоците во функционирањето на претпријатието што воведува ваков начин на организација.

Да научиме повеќе

.....Прашањето за тоа каков облик на организациска структура ќе се примени е мошне сложено, пред сè, од причина што претпријатијата помеѓу себе значајно се разликуваат. Така, ако како критериум се земе големината на претпријатијата, ќе се види една генерална определба во поглед на структурирањето на организациите во зависност од тоа дали тие спаѓаат во групата на мали или големи претпријатија.

Кај малите претпријатија, без оглед со која дејност се занимаваат, функционалната организациска структура е најчест облик. Разликите помеѓу поединечните претпријатија, ќе бидат во бројноста на функциите.

Во поголемите претпријатија и во сите претпријатија што имаат диверзифицирана производствена програма примарната организациска структура ќе биде предметна, со по некоја функционална единица.

Други критериуми што ја определуваат организациската структура се:

- природата на работата;
- окружувањето на организацијата;
- возраста и историјата на организацијата;
- големината на претпријатието и лимитираниот распон на контрола;
- интернационалноста во работењето;
- степенот на применета технологија;
- лидерството и стилот на лидерство.

Прашања за проверка на знаењето:

1. Кои се основните модели на организациски структури?
2. Кои се предностите, а кои се недостатоците на функционалната организациска структура?
3. Кои се облиците на дивизионалната организациска структура?
4. Објасни ги формалната и неформалната организација?
5. Која е разликата помеѓу отворената и затворената организација?
6. Во кои услови се користи механичката, а каде органската организација?
7. Според распонот на контрола, како е направена поделбата на рамна и тенка, односно висока организација?

4

ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ

СОДРЖИНА:

Дефинирање на организациското однесување
Концепти и модели на организациско однесување
Организациско однесување и управување со човечките ресурси
Теоретски пристапи за улогата и однесувањето на човекот во организацијата

КЛУЧНИ ПОИМИ:

Организациско однесување
Управување со човечки ресурси
Организациски развој
Теорија на организација
Теории на мотивација

ЦЕЛИ НА НАСТАВАТА:

По читањето на оваа тема, ученикот ќе биде способен:

- да го дефинира организациското однесување
- да ги разликува концептите и моделите на организациско однесување
- да ги разграничува поимите организациско однесување и управување со човечките ресурси
- да ги објаснува теоретските пристапи за улогата и однесувањето на човекот во организацијата (традиционална теорија, теорија на меѓучовечки односи, теорија на човечки ресурси, теории на мотивација)

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

Организациското однесување е научна дисциплина која се развива во последните триесетина години. Таа е насочена кон истражување на факторите кои имаат влијание на тоа како индивидуите и групите реагираат и како се однесуваат во организациите. Разбирањето на ова е важно затоа што директно се одразува на успешноста на работењето во денешното комплексно и турбулентно окружување. Истражувањето на организациското однесување дава насоки на менаџерите и вработените како да ги разберат и оценат разните фактори и однесувања во организацијата, а со цел да се изнајдат вистинските одлуки за подобро мотивирање и координирање на вработените во остварувањето на целите на организацијата.

Организациското однесување се обидува да одговори на многу прашања што се поставуваат во организацијата:

- Што влијае на однесувањето на поединците и групите во организацијата?
- Што ги мотивира луѓето во работата и како системот на наградување влијае на ставовите и однесувањето на вработените?
- Што го карактеризира ефективното водство?
- Како да се поттикнува група вработени за да биде продуктивна?
- Како да се управува со конфликтите во организацијата?
- Како да се употребува моќта во насока на остварување на целите? и сл.

Организациското однесување ја заменува интуицијата и чувството при донесување на одлуките со осознавање на концепциите, теориите и техниките за подобро управување со однесувањето во организацијата. Ова е разбирливо ако се има предвид дека чувството и интуицијата во многу ситуации може да бидат погрешни, односно да не се има претстава за вистинските мотиви за однесувањето на луѓето, а со тоа и одлуките да бидат погрешни. Но, организациското однесување не е само збир на разни теории и модели на однесување. Тоа се обидува да ги осветли настаните во организацијата од повеќе аспекти, а со цел да се влијае на подобро остварување на целите на организацијата. Организациското однесување нуди можност за подобро разбирање на комплексноста на организацијата, дилемите и ситуациите со кои се соочуваат вработените. Сето ова ја определува организациската ефективност, а тоа е одговорност на менаџментот на организацијата.

Во организацијата луѓето извршуваат голем број активности (работни задачи), ги остваруваат своите интереси, работат со други луѓе, се обидуваат да влијаат на другите во организацијата, се соочуваат со стрес и фрустрации на работното место, донесуваат одлуки и др. Кога ова однесување има значење за организацијата, станува збор за организациско однесување.

Организациското однесување – научна област која го истражува однесувањето на луѓето на работа, односно во организацијата.

Предмет на истражување на организациското однесување е анализа и разбирање на однесувањето на поединецот, групите и организацијата како целина.

Организациското однесување е научна област која го истражува однесувањето на луѓето на работа, односно во организацијата. Со него се анализираат концепциите за однесувањето на луѓето во работната средина со цел да се осознае човечката природа и однесување, а со тоа да се овозможи предвидување на однесувањето и негово менување во насока на остварување на целите на организацијата. Предмет на истражување на организациското однесување е анализа и разбирање на однесувањето на поединецот, групите и организацијата како целина. Целта на истражувањето е да се разбере денешното комплексно работење, а со тоа да се подобри поединечниот и вкупен ефект од работењето со едновремено зголемување на задоволството на вработените. Организациското однесување треба да помогне: во објаснувањето на однесувањето на поединците и групите, во предвидувањето на идното однесување како и за контрола и управување со однесувањето на вработените.

За да одговори на поставената цел, организациското однесување го анализира однесувањето во организацијата од 3 аспекти:

- анализа на однесувањето на поединецот на работното место;
- анализа на меѓусебното однесување на поединците во групата; и
- анализа на однесувањето меѓу групите во организацијата.

Организациското однесување треба да им помогне на менаџерите во градење на стратегија за обликување на организациско однесување кое ќе води кон остварување на поставените цели на менаџментот. Имено, менаџерот е човек кој со помош на другите во организацијата ги остварува поставените цели. Притоа, тој мора да го разбере однесувањето во организацијата за да може да обезбеди соодветно извршување на работата. Менаџерот треба да разбере зошто моралот во организацијата е опаднат, зошто жалбите на работното место се зголемиле, зошто продуктивноста е намалена, како да се подобрат меѓусебните односи и сл.

Анализата на организациското однесување тргнува од човекот како активен фактор кој во организацијата влегува со

определени лични карактеристики и искуство. Тој во дадена ситуација (окружување на организацијата) се однесува на определен начин со што придонесува, односно не придонесува, за остварување на поставените цели. Ова може да се изрази преку следната формула:

$$B=f(P, E)$$

B - однесување

P - лични карактеристики

E - окружување

Од формулата може да се види дека однесувањето (B) е функција од личните карактеристики на поединците (P) и окружувањето (E) во која се наоѓаат поединците во организацијата. Тоа значи дека однесувањето може да се менува или со менување на поединците или со менување на окружувањето.

Тешко е да се направи остра граница помеѓу тоа што е организациско однесување и што не е. Се поставува прашањето дали конфликтите во семејството се организациско однесување. Можеби не во директна смисла, но секако дека можат да влијаат на извршувањето на работата и на односите со другите членови на колективот на работа. Исто така, однесувањето со колегите надвор од работа може да има свој одраз на извршувањето на работата (неформални групи).

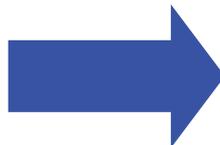
2. КОНЦЕПТИ И МОДЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ

Човечкото однесување е екстремно комплексно и вклучува многу аспекти, но сепак како најважни за согледувањето на однесувањето во организацијата се: когнитивниот приод, бихејвиористичкиот приод и приодот на општествено учење. Врз основа на овие приоди се изведуваат концепти и модели на организациското однесување.

Когнитивниот (спознаен) приод го набљудува човекот како мисловно, сознајно суштество. Човекот се набљудува како затворен систем, а неговото однесување се врзува за личните карактеристики и внатрешните процеси кои се одвиваат во него. Тој е ориентиран кон целта и е поттикнат од внатрешните процеси како што се перцепција, ставови, мотивација, очекувања, размислувања, решавање проблеми и сл.

Когнитивниот (спознаен) приод го набљудува човекот како мисловно, сознајно суштество.

Внатрешни побуди

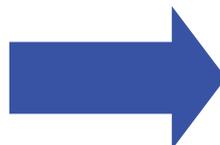


ОДНЕСУВАЊЕ

Бихејвиористичкиот приод го набљудува човекот како отворен систем кој воспоставува интеракција со окружувањето.

Бихејвиористичкиот приод го набљудува човекот како отворен систем кој воспоставува интеракција со окружувањето. Според бихејвиористите, организациското однесување може да се предвидува и да се контролира со помош на менување на окружувањето.

Внатрешни побуди



ОДНЕСУВАЊЕ

Надворешни потреби

Општественото учење го објаснува однесувањето на човекот преку интегрирање на двата пристапа.

Бихејвиористичкиот приод се обидува да го објасни однесувањето и го проширува предметот на истражување од внатрешни и надворешни фактори, па ги анализира одговорите на организмот на внатрешните и надворешните поттикнувања.

Општественото учење го објаснува однесувањето на човекот преку интегрирање на двата пристапа. Според овој пристап однесувањето на човекот е функција од внатрешните процеси (личните карактеристики) и интеракцијата со средината во која работи човекот (организацијата). Со ова се опфатени сите варијабли кои се однесуваат на однесувањето на луѓето во организациите. Сместата на овој приод се огледа во тоа дека промените на однесувањето се случуваат по пат на учење. Притоа, она однесување кое води кон остварување на целите и на задоволството на поединецот ќе се повторува, додека она што имало негативни последици ќе се избегнува во иднина, односно ќе води кон промена на однесувањето.

Најголем дел од класичните автори на организациското однесување го имале когнитивниот приод кон организациското однесување. Така Даглас Мек-Грегор, Виктор Врум и други, главно се задржуваат на когнитивниот приод. Денес, иако когнитивиот приод е присутен, сепак превладуваат бихејвиористичкиот приод и приодот на општествено учење. Разбирањето на однесувањето на луѓето во организацијата е важна цел на организациското однесување, но предвидувањето на идното однесување, како и контрола и управување со

него се јавуваат како приоритет во менаџерската работа. Општественото учење се јавува како добра рамка за објаснување, предвидување и контрола и управување со однесувањето во организацијата затоа што ги има предвид и когнитивниот и бихејвиористичкиот приод.

3. ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Знаењата од областа на организациското однесување се важни за поединците на сите нивоа во организациите затоа што им помага во правилна процена на ситуациите и како да се однесуваат во таквите ситуации. Сепак, организациското однесување има посебно значење за менаџерите на сите нивоа на менаџментот во организацијата. Ова е разбирливо со оглед на работата на менаџерите која се состои во остварување на целите со помош на други луѓе. Притоа, теориите, концептите и техниките на организациското однесување се јавуваат како силно средство за зголемување на ефективноста на организацијата и остварување на нејзините цели. *Менаџментот* е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинираните цели на организацијата. Од дефиницијата за менаџментот може да се согледаат главните карактеристики: се однесува на формулирање и остварување на целите на организацијата со напорот на други луѓе. Притоа менаџментот вклучува координација на човечки и материјални ресурси во насока на ефективно и ефикасно остварување на целите. Управувањето со човечките ресурси е подсистем на системот на управување во организацијата. Тоа е процес со кој се планира развојот на човечките ресурси, нивен избор, распоредување, вреднување, наградување, заменување, отпуштање, пензионирање и сл. Управувањето со човечките ресурси се јавува како посебна активност на управувањето која се однесува на економските и развојните аспекти на човечкиот фактор во организацијата. Заедничко со организациското однесување е што се во доменот на менаџментот на организацијата во водењето на активностите на претпријатието. Управувањето со човечките ресурси и организациското однесување се важни во сите фази од менаџмент-процесот.

Организациското однесување е тесно поврзано и со други сродни научни дисциплини за организацијата. На сликата е прикажан односот на организациското однесување со: теоријата на организацијата, организацискиот развој и управувањето со човечките ресурси.

Менаџментот е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинираните цели на организацијата.

Слика 1 Организациското однесување и сродните дисциплини

Теоретски	Теорија на организација	Организациско однесување
Применети	Организациски развој	Управување со човечки ресурси
	Макро	Микро

Организациското однесување е повеќе теоретска дисциплина и е насочена кон микронивото. Таа се базира на теоретските рамки на организациските науки кои се фокусираат на разбирањето и објаснувањето на индивидуалното и групното однесување во организацијата. *Теоријата на организација* настојува да биде повеќе макроориентирана и е насочена кон организациската структура и дизајн. *Организацискиот развој* е повеќе насочен кон развојот на организацијата и настојува да е поприменета дисциплина. Управувањето со човечките ресурси се однесува пред сè на личниот развој на поединците и настојува да биде применета по својата природа.

Сепак, треба да се има предвид дека оваа поделба и не е со толку остри граници. Имено, овие сродни научни дисциплини треба да се набљудуваат во тесна меѓузависност и испреплетеност.

4. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАПИ ЗА УЛОГАТА И ОДНЕСУВАЊЕТО НА ЧОВЕКОТ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Разбирањето на развојот на организациското однесување се менувал низ времето. Во различни временски периоди биле доминантни различни приоди за анализирање и

објаснување на ефективност на работењето од аспект на улогата на луѓето во организацијата. Притоа, човечкото однесување во организацијата е комплексна појава и ниту еден природ не може да даде задоволителни одговори и објаснувања за однесувањето, мотивираноста и ефективност од работењето.

Најстари природи во истражувањето на однесувањето во организацијата се традиционалните природи кои се обидуваат да дадат објаснување на ефективност на работењето од аспект на организацијата. Суштината на овие природи е следната:

1. Потреба од емпириско набљудување, анализа и експеримент. Тејлор изучува на кој начин група луѓе заедно со машините ќе ги извршат на најдобар начин целите на организацијата. Оваа школа ги изучува физиолошките карактеристики на работниците во однос на нивната работа. Во школата се применуваат повеќе методи за поефикасно извршување на целите со ангажирање на минимум време.

2. Изучување на менаџментот како процес составен од функции. Анри Фајол за првпат ги разграничил менаџерските функции: планирање и предвидување, организирање, командување, координирање и контролирање, од извршните функции: комерцијална, техничка, безбедносна, финансиска и сметководствена. Тој поставил 14 класични принципи на менаџментот кои и денеска важат и е водечки автор во препознавање на потребите на менаџерите за стекнување и унапредување на способностите.

3. Макс Вебер верувал дека организацијата може да ја зголеми својата ефикасност доколку постои соодветен водич. Тој верувал дека правилата и прописите се потребни како за функционирање на организацијата, така и за заштита на членовите од фаворизирање. Вработените треба да гледаат на својата работа како на основа за унапредување. Наградата се јавува како мотивациски фактор кој генерира висок степен на ефикасност, унапредување и поголеми должности.

Натамошниот развој на мислата се движел во насока на теоријата за човечки односи, теоријата на човечки ресурси и теоријата за човечко однесување. Со тоа се дава значење на бихејвиористичкиот природ во менаџментот. Иако првите обиди за воведување на бихејвиоризмот во управувањето ги согледуваме уште на почетокот на 19 век, сепак, како правец (школа) се јавува во 30 години од XX век. Во суштината на овие природи е следното:

1. Школата на човечки односи е создадена со познатите истражувања на Елтон Мајо кој ги менувал условите на работата со цел да го согледа влијанието на промените врз продуктивноста. Натамошното истражување на причините за ваквата појава покажало дека продуктивноста е под влијание

на неформалните групи, интеракциите во групите, како и на улогата на шефовите на групите. Исто така, се укажало на значењето на вниманието кое работниците го добивале од истражувачите што ги поттикнувало кон поголемо залагање во работата.

2. Во 50-тите години на XX век започнуваат истражувањата во доменот на човечките ресурси во организацијата. Откако претходно се укажало на значењето на неформалните групи и групната динамика, се започнало со истражување на улогата на менаџерите во групата. Најголем придонес за разбирањето на водството во ова време дава Даглас Мек-Грегор. Според него стилот на однесувањето на менаџерот во однос на подредените е врз основа на претпоставките што тој ги има за подредените. Тргувајќи од тие претпоставки менаџерот го организира, мотивира и контролира однесувањето на подредените со што ги развива *Теоријата X* и *Теоријата Y*. Покрај Мек-Грегор, во овој период се јавуваат Абрахам Маслов, Крис Аргирис и др.

3. Во овој период се развива и теоријата за човечко однесување која го согледува однесувањето на вработените на работните места. Таа ги согледува потребите на индивидуите, процесите што се одвиваат во групите и односите помеѓу подредените и надредените. Со тоа се дава акцент на мотивацијата, задоволството, водството, групната динамика, меѓуперсоналната комуникација и др. Оваа теорија се развива во два правци: психолошки, кој става акцент на индивидуата, и социолошки, кој става акцент на односите во групите.

4. Од природот на човечките ресурси во организацијата се развиваат и теориите за мотивација. Посебно значајни се теориите за мотивација кои ги истражуваат мотивите што ги водат луѓето да се однесуваат на одреден начин. Така се јавуваат *содржинските теории*, *процесните теории* и *други теории на мотивација*. *Содржинските теории* на мотивација ставаат акцент на прашањето: што е тоа што ги мотивира вработените на точно определено однесување? Во оваа група теории спаѓаат: Теоријата на хиерархија на потребите, ERG-Теоријата за мотивација, Теоријата на два фактора и Теоријата на посакувани потреби. Овие теории го нагласуваат разбирањето на факторите во самите индивидуи, фактори кои влијаат тие да се однесуваат и да делуваат на определен начин. *Процесните теории* на мотивација ги набљудуваат потребите само како еден елемент во процесот на однесување на подредените. Тие се фокусираат на прашањето: *како се мотивираат луѓето*, односно како се одвива процесот на мотивација. Во оваа група, како најистакнати теории се среќаваат: Теоријата на еднаквост, Теоријата на очекување и Теоријата на

Содржинските теории на мотивација ставаат акцент на прашањето: што е тоа што ги мотивира вработените на точно определено однесување.

Процесните теории на мотивација се фокусираат на прашањето: *како се мотивираат луѓето*, односно како се одвива процесот на мотивација.

поставување цели. Овие теории помагаат да се сфати што се случува во главите на вработените и помагаат во разбирањето и предвидувањето на нивните реакции како одговор на напорите што ги прават менаџерите во нивното водење. Од другите теории на мотивација, посебно внимание привлекува *теоријата на засилување* која се фокусира на настаните во окружувањето коишто влијаат на однесувањето на вработените. Оваа теорија има поголемо практично значење за менаџерите отколку другите теории за мотивација.

Натамошниот развој на мислата за местото и улогата на човекот во организацијата се движел во насока на развој на ситуационата школа. Имено сите претходни приоди тргнуваат од претпоставката дека постојат сличности кај поединците и организацијата и врз такви сличности можат да се извлечат најдобри и единствени методи во менаџментот, посебно во мотивација на вработените. Ситуационата школа се јавува во осумдесеттите години на XX век и го нагласува усогласувањето на организацијата и процесите во организацијата со карактеристиките на ситуацијата. Претставници на оваа школа се: Лиман Портер, Рајмонд Мајлс и други, кои укажуваат на типот на менаџмент кој е под влијание на целта, технологијата и карактеристиките на задачата. Ситуационата школа се обидува да изгради обединет концепт во менаџмент-размислувањето. Во извршувањето на која било работа првиот чекор на менаџерот е да ги идентификува главните карактеристики на ситуацијата со која се соочува. Приодот започнува со тоа дека менаџерот ја извршува работата во специфична ситуација, па поради тоа треба да признае дека мора да ја адаптира која било теорија за да ги задоволи неговите барања.

Да научиме повеќе

Парите се многу важен и значаен мотиватор и често претставуваат многу повеќе од монетарна вредност. Меѓутоа, менаџерите кои ги користат парите како мотиватор мораат да бидат внимателни и да не ги користат во погрешни насоки. Тие често се користат како мотиватор, но исто така ја поттикнуваат човечката алчност, луѓето забораваат на совеста, а тоа може да води кон неетичко и нелегално однесување.

Партиципацијата е значаен мотиватор бидејќи таа воедно е и средство за признание. Со консултирање на соработниците за случувањата, кои се однесуваат и влијаат на нив, предизвикуваат зголемена мотивираност. Сите соработници сакаат да знаат што се случува во нивното окружување и сакаат да ги знаат причините за проблемите.

Познати изјави за мотивацијата:

1. Верувај дека ќе победиш и навистина ќе успееш во тоа;
2. Треба да бидеш умен да правиш едноставни работи;
3. Секогаш постои подобар начин;
4. Човекот кој никогаш не греша, вообичаено и ништо не прави;
5. Дозволи си себеси понекогаш и да згрешиш;
6. Никогаш не ветувај повеќе отколку што можеш да оствариш;
7. Без напор, нема успех;
8. Сите едноставни проблеми веќе биле решени;
9. Вклучете го успехот на другите во вашите соништа или сопствениот успех;
10. Да се биде победник - сè што ви е потребно е да дадете сè што имате;
11. Успехот значи да се победи војната, но не и секоја битка;
12. Човекот не е платен за да ја држи својата глава во рацете, туку за да ја користи.

Прашања за проверка на знаењето:

1. *Што е организациско однесување?*
2. *Кои се аспектите што ги изучува организациското однесување?*
3. *Кои се концептите и моделите на организациското однесување?*
4. *Направете разграничување помеѓу поимите организациско однесување и управување со човечките ресурси.*
5. *Кои се разликите во развојот на мислата која ги објаснува теоретските пристапи за улогата и однесувањето на човекот во организацијата?*
6. *Направете разграничување помеѓу содржинските и процесните теории за мотивација.*
7. *Кои мотиви ве поттикнуваат на поголемо залагање (учење)?*

5 ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И КЛИМА

СОДРЖИНА:

Дефинирање на организациската култура
Карактеристики на организациската култура
Карактеристики на организациската клима
Управување со организациската култура
Видови организациска културна клима

КЛУЧНИ ПОИМИ:

Организациска култура
Клима
Силна и слаба култура
Продуктивна култура
Култура на квалитет
Поддржувачка култура
Креативна култура

ЦЕЛИ НА НАСТАВАТА:

По читањето на оваа тема, ученикот ќе биде способен:

- да ја дефинира организациската култура
- да ги разликува карактеристиките на организациската култура
- да ги распознава карактеристиките на организациската клима
- да го разбира управувањето со организациската култура
- да ја категоризира организациската културна клима по видови

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Концептот на организациската култура е релативно нов. Во раните осумдесетти години на XX век тој станува предмет на опсежни разговори кога САД извршија истражување во врска со тоа зошто корпорациите од САД не функционираат исто како корпорациите во Јапонија. Според истражувачите, националната култура и културата во фирмата можат да ги објаснат разликите за организациската култура. Денес лидерите на фирмите разбираат дека културата на компанијата и нејзиното разбирање од страна на надворешната околина, како и стратегијата на компанијата, им овозможуваат на вработените да создаваат таква компанија што ќе биде подготвена да напредува.

Културата е збир на вредности, верувања и очекувања применети при донесувањето одлуки од менаџерите и вработените во претпријатието. За културата на претпријатието може да се рече дека е како личноста на индивидуата - невидлива, но присутна; таа обезбедува начин, насока и основа за акција. Културата може да се дефинира како збир на верувања, очекувања, стекнати и вложени вредности од страна на членовите на претпријатието и пренесени од една генерација вработени на друга.

Културата опслужува две важни функции во организацијата, т.е:

1. ги интегрира членовите со што тие знаат како да се поврзат еден со друг,
2. таа ѝ помага на организацијата да се адаптира на надворешната околина.

Културата укажува на вредностите кои вработените треба да ги прифатат, за да се однесуваат на начин конзистентен со целите на организацијата. Таа влијае на начинот на кој вработените и менаџерите им приоѓаат на проблемите, ги опслужуваат потрошувачите, соработуваат со добавувачите, реагираат на конкурентите и ги управуваат активностите во сегашноста и во иднината.

Културата влијае на организациската клима, која се огледа низ степенот на отвореност и нивото на доверба. Стратегиските промени кои се инкопатибилни со културата на претпријатието наидуваат на ограничувања, како на пример: занемарување, непреземање акција, спротивставување и саботажа. Затоа треба да се размислува интегрирано, што значи како културата на организацијата ќе се одрази на

Културата може да се дефинира како збир на верувања, очекувања, стекнати и вложени вредности од страна на членовите на претпријатието и пренесени од една генерација вработени на друга.

предложените промени и како промените ќе влијаат на културата. Постојат многу примери кои укажуваат на тоа дека верувањата, вредностите, очекувањата и претпоставките определуваат кои акции ќе бидат преземени и како тие ќе бидат извршувани од вработените.

2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Културата се состои од одредени начини на размислување, чувствување и реагирање, стекнати и преносливи главно преку симболи, конституирајќи ги различните постигнувања на човечките групи, вклучувајќи ги нивните отелотворувања во артефакти, традиционалните (историски) идеи и особено вредностите врзани со нив.

Културата се јавува како комплексен концепт на научен, заеднички, меѓусебно поврзан збир на симболи чиешто значење обезбедува насочување во активностите и во однесувањето на вработените во организацијата. Како карактеристики и елементи важни за разбирање на односите на културните проблеми можат да се наведат:

- *Културата се учи.* Тоа значи дека таа не е вродена, луѓето се социјализираат уште од најраното детство за да ги научат нормите и правилата на нивната култура. Тоа исто така, значи дека кога човек оди во странска култура, возможно е да ја научи новата култура.

- *Културата се споделува.* Тоа значи дека наместо на индивидуалните разлики, фокусот се става на оние елементи кои членовите на одредена група заеднички ги делат. Исто така, возможно е да се проучат и идентификуваат групни начини на однесување.

- *Културата обврзува.* Тоа значи дека културата го детерминира специфичното однесување на поединците без тие да се свесни за нејзиното влијание. Важно е да се разбере културата со цел да се разбере однесувањето.

- *Културата е поврзана.* Тоа значи дека одделни аспекти на културата можат да се изучуваат изолирано, но тие треба да бидат сфатени во контекст на целината. Културата мора да биде проучувана како комплетен ентитет.

- *Културата им дава ориентација на луѓето.* Тоа значи дека, генерално, одредена група се однесува на ист начин на дадени поттици, така што разбирањето на културата може да помогне да се утврди како членовите на групата би реагирале во различни ситуации.

Факт е дека културата е основа на однесувањето на луѓето. Во организациите каде што постојат културни разлики,

Карактеристики:

Културата се учи
Културата се споделува
Културата обврзува.
Културата е поврзана
Културата им дава
ориентација на луѓето

тие мора да бидат разбрани и приспособени со цел да се постигне посакуваното однесување и резултати.

Значењето на организациската култура произлегува од влијанието што го има врз работењето и остварувањето на целите на организацијата. Постои силно верување дека за успешна работа на организацијата е потребно да постои и соодветен вид на организациска култура. Притоа, организациската култура може да делува како позитивно, така и негативно.

3. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КЛИМА

Терминот организациска клима се применува кога сакаме да ја опишеме атмосферата и односите кои владеат на одредена организација помеѓу вработените и менаџерите. Таа е резултат на индивидуалната перцепција и интерпретација во опишувањето на организациските политики, практики и процедури, вклучувајќи ја структурата, системот на наградување, топлината и поддршката, конфликтите и изразувањето на моќта, како и други аспекти на организациското однесување. Согласно со моделот за обработка на општествените информации, организациската клима е под влијание на организациската култура. Уште повеќе, таа е резултат на културата на организацијата. На пример, тоа како индивидуите ги чувствуваат нивните работи е под влијание на тоа што велат луѓето околу нив. Доколку шефот или соработникот коментираат за големината на предизвикот или автономијата во работата, работникот веројатно ќе го прифати таквиот став кон неговата работа.

Концептуално, истражувачите сè уште сметаат дека им недостасува прецизно објаснување како организациската клима се разликува од организациската култура. Иако дефиницијата на климата зависи од перцепцијата, самата перцепција ја вклучува идејата дека смислата е поврзана со перцепираниот настан или работа.

Климата се јавува како варијабла на организациско однесување. Самиот концепт на климата во организацијата е развиен многу порано од концептот на културата и организациско однесување кои се јавуваат во 80-те години на минатиот век. Кога зборуваме за климата, обично зборуваме за постоечкиот модел на работна средина (работна атмосфера) кој се обликува како рефлекс на карактеристиките и квалитетот на организациската структура. Притоа, оваа атмосфера се јавува како облик на исполување на културата на организацијата, односно перцепцијата на климата укажува на доми-

нантната култура во организацијата. Затоа, климата најчесто се јавува како основен показател на културата во организацијата.

Додека културата ги одразува карактеристиките на претпријатието во целина, климата ги одразува:

- интерните односи во претпријатието: ставовите и чувствата на вработените;
- нивната улога во процесот на менаџментот;
- системот на распределба и политика на плати во претпријатието;
- кадровската политика и др.

Со тоа организациската клима е начин на кој членовите на организацијата ја гледаат културата која е создадена и која се негува во нивната организација.

Влијанието на климата во организацијата се остварува на два начина:

1. Промена на политиката. Ако е цел да се остварат поголеми производни ефекти, треба да се влијае на приспособување на политиката на распределба и наградување.

2. Промена на организацијата. Ако личното задоволство и успехот на вработените (организациската перформанса) претставува цел, тогаш треба да се изврши приспособување на кадровската политика и политиката на кариера.

Со тоа се влијае на промена на културата на претпријатието која е фактор на организациската структура. Овие промени во практика се извршуваат синхронизирано и доведуваат до промена и на организациската структура.

Изучувањето и разбирањето на организациската клима е важно за организацијата и за менаџерите, затоа што во здрава, креативна и поттикнувачка атмосфера на работното место се создаваат поволни услови за добивање на максимум инволвираност и залагање од вработените во остварувањето на поставените цели. Од друга страна, нездрава, лоша и репресивна клима може лошо да се одрази на еланот и ангажираноста на вработените, да се појават апатија и конфликти на работното место со што вкупниот ефект на вработените се намалува.

4. УПРАВУВАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Управувањето со културата е сложена менаџмент-активност која доведува до радикални промени во организацијата. Вообичаено, со промените на условите, притисокот на конкуренцијата и со технолошките иновации, се иницираат промени во пристапот кон работењето и системот на вред-

ности, а со тоа и промени на постоечкиот модел на организациската структура и менаџментот на организацијата. Промените во културата, структурата и менаџментот се одразуваат на интерните односи (климата) на организацијата, а тоа, пак, доведува до промени на правилниците, деловниците за работа, на одлуките и решенијата, како и на навиките на вработените. Затоа, не се препорачува често менување на културата на организацијата, а од лидерите се очекува да обликуваат стабилна култура во организацијата. Иако не е лесно да се промени културата на организацијата и постапката на менување бара многу време, голем број организации ја увиделе важноста од менување на културата кога воведуваат нови конкурентски стратегии. Обично, формулирањето на нова стратегија и барањето да биде поддржана подразбира менување на културата на организацијата.

Менаџерите кои сакаат да управуваат со културата на организацијата, експлицитно и систематично можат да ги користат следните чекори како корисни:¹³

1. *Идентификување на видот на културата кој е потребен и соодветен од аспект на нормите и вредностите.* Параметри кои треба да се имаат предвид се: стандардите на извршување; тимската работа; комуникацијата; лидерството; профитабилноста и трошоците; односите со еднакви на себе; ориентацијата кон потрошувачите; личниот интегритет и чесноста; безбедноста; обуката; промената и иновациите.

2. *Мерење на постојната култура врз основа на исти аспекти.* Ова може да биде направено преку прашалници или интервјуа на одбран примерок на вработените.

3. *Идентификација на каков било јаз меѓу тековната култура и онаа што е потребна и посакувана и рангирање на овие јазови од аспект на важноста.* Колку е поголем бројот на овие јазови, толку е попотребно нивно посериозно изучување.

4. *Одлучување како да се надминат јазовите.* Можат да бидат применети директни методи и индиректна тактика која се однесува на модификација на програмите за обука.

5. *Извршување на изборот.* Колку е поголема организацијата, толку е поголема потребата врвните менаџери да учествуваат во ефективното извршување на програмата.

6. *Периодично повторување на целиот процес.* Повторувањето на основниот процес може да се изведува во интервали од 5 до 10 години, затоа што менувањето на културата е природна последица на промените во деловното окружување и на еволутивната промена на организацијата.

Со менувањето на културата на организацијата треба да се постигне изградба на култура која ќе поттикнува дух на претприемаштво и високи постигања во организацијата.

Духот на претприемаштвото особено е важен за поголемите организации. Охрабрувањето или дестимулирањето на спроведувањето на претприемачките погодности често е засегнато од културата на организацијата. Во многу случаи, строгите правила и структурно ориентираниот систем за одобрување на новите проекти може да го обесхрабри претприемачкиот напор. Затоа, лидерот треба да воспостави системи во кои ќе можат да се идентификуваат, поддржуваат и наградуваат шампионите на иновацијата. Претприемачката култура мора да промовира индивидуалност и различност, односно преземање на ризик наместо негово одбегнување и долгорочно наградување. Притоа, системите на наградување се критични за насочување на вработените кон претприемачки активности и кон долгорочната стратегија за конкурентност на организацијата. Секако, стратегиските лидери се тие кои го определуваат системот за наградување и имаат влијание на вредносниот систем на организацијата.

Високите постигања во организацијата се предуслов за остварување на стратегијата на организацијата. Затоа, потребно е изградба на култура ориентирана кон постигнување на резултати и менаџмент кој спроведува политика и практика која ги инспирира луѓето да го сторат најдоброто што го умеат. Способноста да се вметне силен индивидуален ангажман во стратегискиот успех и да се создаде креативен притисок за изведба е една од највредните вештини за извршување на стратегијата. Ова се постигнува преку комплексна мрежа на практики, зборови, симболи, стилови, вредности и политики собрани на едно место, при што движечка сила на системот се: вербата во вредноста на поединецот, силната обврзаност на организацијата за сигурност на работното место и унапредувања во рамките на организацијата, менаџерски практики кои ги охрабруваат вработените да практикуваат индивидуална иницијатива и креативност и др. Организацијата која соодветно се однесува кон вработените има полза од зголемена тимска работа, повисок морал и поголема лојалност на вработените.

Истражувањата укажуваат дека успешните организации настојуваат да имаат и силна култура. И уште повеќе, колку е посилен културата во организацијата и колку повеќе е ориентирана кон пазарот, толку е помала потребата од прирачници за политиката на компанијата, за организационите шеми, или за деталните процедури и правила.

Менаџерите во претпријатието треба да развиваат таква култура и соодветна структура, што ќе овозможат искористување на вкупниот потенцијал и интелигенција на целиот колектив. Тоа значи дека менаџерите треба да применат ситуационен пристап, да се избегнуваат шаблони во работењето и да се чуваат од импровизација. Ова произлегува од тоа што во некои случаи, формалното однесување и директивниот начин на контрола можат да бидат поефикасни од дебиروقратизираниот модел. Секако, ако дадениот избран систем не ги изразува културните вредности и ако обликува клима која создава отпори, конфликти и незадоволство, тогаш тој не е во функција на остварување на целите и треба да се промени.

5. ВИДОВИ ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРНА КЛИМА

Културата укажува на вредностите кои вработените треба да ги прифатат за да се однесуваат на начин конзистентен со целите на организацијата. Таа влијае на начинот на кој вработените и менаџерите им приоѓаат на проблемите, ги опслужуваат потрошувачите, соработуваат со добавувачите, реагираат на конкурентите и ги управуваат активностите во сегашноста и во иднината.

Секоја организација се одликува со уникатна култура. Таа има своја историја, начини на пристап кон проблемите и водење на активностите, менаџерски стилови, начини на работење, свои херои, искуства за воведување промени и др.; со други зборови, своја атмосфера, фолклор и персоналитет.

Иако сите организации имаат посебна култура, сепак, сите култури немаат еднакво влијание на вработените. Според видот на културата, организациите може да ги набљудуваме како организации со *слаба* и со *силна* култура. Слабата култура се карактеризира со немање подлабоко чувство за целта на организацијата кај повеќето од вработените. Тие ги гледаат нивните работни задачи како начин на кој може да се дојде до пари и кои имаат поделена лојалност - на нивниот оддел, на колегите, на синдикатот или на шефот. Силната култура се карактеризира со кохезија; вработените ги разбираат целите на организацијата и стратегијата, ги знаат своите индивидуални улоги и свесно работат за да го исполнат својот дел. Силната култура е моќно средство за канализирање на однесувањето на вработените на начини кои ќе ја поддржуваат стратегијата, и тоа:

1. Знаејќи точно што се очекува од нив, вработените во организации со силна култура не мора да го губат времето

за да сфатат што и како да направат - културата обезбедува систем на неформални правила и притисоци од претпоставените, за да се определи однесувањето во најголем дел од времето. Во организацијата со слаба култура, отсуството на силен идентитет на организацијата и работна клима полна со предлози, создава значајна конфузија кај вработените и непотребно потрошен напор.

2. Силната култура ја претвора работата во начин на живот, обезбедува структура, стандарди и вредносни системи во кои треба да се дејствува и да се промовира силна идентификација на вработените во организацијата. Како резултат на ова, вработените се чувствуваат подобро и почесто повеќе се ангажираат во работата за да ѝ помогнат на организацијата да биде успешна.

Стратегиските промени кои се инкопатибилни со културата на организацијата наидуваат на ограничувања, како на пример: занемарување, преземање на акција, спротивставување и саботажа. Затоа, кога се размислува за промени во организацијата, треба да се размислува и за тоа како ќе се одрази културата на организацијата на предложените промени и како промените ќе влијаат на културата. Постојат многу примери кои укажуваат на тоа дека верувањата, вредностите, очекувањата и претпоставките определуваат кои акции ќе бидат преземени и како тие ќе бидат извршувани. Меѓу вредностите на организацијата и ориентациите на организацијата можни се четири видови култури: продуктивна култура, култура на квалитет, поддржувачка култура и креативна култура.¹⁴

Продуктивната култура е вид на организациска култура која применува строги правила и процедури во извршувањето и е отпорна на организациски промени. Продуктивната култура го фокусира своето внимание на ефикасност и конзистентност

Култура на квалитетот е вид на организациска култура која применува планирање и ефикасно одлучување, од една, и ги прифаќа промените, од друга страна.

Продуктивната култура е вид на организациска култура која применува строги правила и процедури во извршувањето и е отпорна на организациски промени. Продуктивната култура го фокусира своето внимание на ефикасност и конзистентност. Ориентацијата на организацијата кон техничка диференцијација и контролирано извршување води кон остварување на продуктивна култура, култура на квалитет, поддржувачка култура и креативна култура. Секој од овие видови култури поседува определени карактеристики на организацијата и климата во организацијата.

Култура на квалитетот е вид на организациска култура која применува планирање и ефикасно одлучување, од една, и ги прифаќа промените, од друга страна. Културата на квалитетот се концентрира на растот и унапредувањето на вработените во организацијата, преку ефективно планирање и решавање на проблемите. Поради оваа содржина, организациите кои го применуваат овој вид на култура се пофлексибилни во своите приоди. Ориентацијата на организацијата кон техничка

Поддржувачката култура е вид на организациска култура која применува кооперативност и тимска работа и подготвува одговори за промените.

Креативната култура е вид на организациска култура која применува иновации и претприемаштво и самата иницира организациски промени.

диференцијација и остварување на организациските вредности и норми води кон остварување на културата на квалитет.

Поддржувачката култура е вид на организациска култура која применува кооперативност и тимска работа и подготвува одговори за промените. Таа создава окружување кое се карактеризира со тимска работа, соработка, кооперативност и засилување. Кај овој вид култура организацијата одговара на промените. Поддржувачката култура ги истакнува општествените аспекти на организацијата, како и извршувањето на организациските вредности и норми.

Креативната култура е вид на организациска култура која применува иновации и претприемаштво и самата иницира организациски промени. Промените кај овој вид култура лесно се спроведуваат. Најголем број на организации сакаат да имаат креативна култура. Креативната култура вклучува преземање на ризик и се фокусира на општествените аспекти на организацијата.

Да научиме повеќе

..... Доколку сте патувале во странство, сигурно сте согледале што значи да се соочите со нова, различна култура. Архитектурата се разликува од онаа во родната земја. Храната не е онаа на која вообичаено сте навикнати. Говорниот јазик можеби се разликува, што предизвикува одредени тешкотии во комуникацијата. Дури и луѓето во новата култура различно се однесуваат меѓу себе. Сигурно сте почувствувале одредено неспокојство учејќи како да се приспособите себеси кон новата култура, со цел да не се чувствувате како странец.

Прашања за проверка на знаењето:

- 1. Што е организациска култура? Дали постои разлика помеѓу национална култура и организациска култура? Објасни!*
- 2. Како ќе препознаете определена организациска култура?*
- 3. Кои се карактеристиките на организациската култура?*
- 4. Како ќе препознаете силна организациска култура?*
- 5. Што е разликата помеѓу културата и климата?*
- 6. Кои се карактеристиките на организациската клима?*
- 7. Објасни го управувањето со организациската култура?*
- 8. Кои видови организациска културна клима познаваш?*
- 9. Зошто културата е важна за менаџментот?*

6 ВОДСТВО

СОДРЖИНА:

Дефинирање на водството

Суштината и карактеристиките на водството

Носители на водството

Фактори на водството

Облици (стилови) на водство

Сличности и разлики помеѓу управувањето и водството

КЛУЧНИ ПОИМИ:

Водство

Карактеристики на водството

Фактори на водството

Автократски лидер

Демократски лидер

ЦЕЛИ НА НАСТАВАТА:

По читањето на оваа тема, ученикот ќе биде способен:

- да го дефинира поимот водство
- да ги објасни суштината и карактеристиките на водството
- да ги препознава носителите на водството
- да ги објаснува факторите на водството
- да ги распознава облиците на водството
- да ги идентификува сличностите и разликите меѓу управувањето и водството

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ВОДСТВОТО

Водството, односно, лидерството е еден од најистражуваните делови, но и најмалку разбрана варијабла на однесувањето во групите и организациите. До скоро, општо прифатено мислење беше поделбата на светот на лидери и следбеници, при што како лидери се јавуваат само неколкумина коишто можат да ги придвижат и инспирираат останатите за поголеми остварувања од вообичаените. Сепак, ова едноставно, стереотипно набљудување на лидерот не е прифатливо, па се отвора потребата за изучување на природата на водството. За да се согледа ова прашање, потребно е да се определи поимот водство, а потоа да се укаже на разликите меѓу водството и менаџментот, односно меѓу лидерите и менаџерите.

Водството вклучува влијание без принуда врз вработените, тие да ги извршуваат активностите сврзани со стратегијата. Квалитетот на водството се засновува на личните карактеристики на менаџерите, вклучувајќи такви кои се општи за ефективните лидери и карактеристики на окружувањето во кое водството се извршува. Постојат речиси толку многу различни дефиниции за водството колку што постојат автори кои се обиделе да го дефинираат концептот на водството. Сепак може да се даде една сеопфатна дефиниција дека *водството е динамичен процес на работа во група, каде што поединецот во определен период, во определен организационен контекст, влијае на другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата.*¹⁵

1. Водството е *динамичен процес* кој е под влијание на променливите барања на задачата, самата група и поединечните членови. Од ова произлегува дека не постои најдобар начин на водство и лидерите за да ја извршат успешно нивната улога треба да искажат различно однесување.

2. Водството *не се ограничува само на едно лице*. Обично, поставениот лидер (менаџер) формално се грижи за групата, но тој не мора во практика да биде и лидер на групата.

3. Водството се извршува и е под влијание на специфичен збир на околности, коишто го создаваат *организациониот контекст*. Овој контекст е важен за определување на степенот на моќта што ја поседува лидерот.

4. Главната улога на лидерот е да *влијае на групата на своеволно обврзување* во остварување на целите на групата. Во формалната група, како на пример произведен тим,

Водството е динамичен процес на работа во група, каде што поединецот во определен период, во определен организационен контекст, влијае на другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата.

целите се поставуваат од постарите менаџери, додека во неформалните групи, целите повеќе претставуваат согласност врз база на консензус. Во секој случај, задачата на лидерот е да се здобие со слободно обврзување на групата кон така определените цели.

2. СУШТИНАТА И КАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА ВОДСТВОТО

Водството е процес кој го вклучува лидерот и следбениците, односно вработените во организацијата. За да постои водство, потребно е да има барем два члена во една група, лидер и следбеник. Затоа водството се поврзува со колективните активности, каде поединците се собираат околу определена идеја или заедничка визија. Притоа, водството не се исцрпува само на врвното ниво на организацијата туку се однесува на сите нивоа на менаџмент и на сите групи во кои има поединци кои имаат визија за групата (поголема или помала, формална или неформална). Притоа лидерите се тие кои предлагаат стратегии и начини за остварување на таквата визија со што од следбениците добиваат поддршка за остварување на таквите цели. Пожелно е сите подредени или поголемиот дел од нив да учествуваат во оваа поддршка, затоа што со тоа се добива лојалност од вработените и нивна поголема инволвираност во остварувањето на таквата визија.

Водството се поврзува со промените. Имено, за разлика од менаџментот кој се развива поради нараснување на комплексноста во работењето на претпријатијата, водството како активност се јавува во времето кога се појавуваат промените во окружувањето и се реална последица на потребата од брзо приспособување на активностите на претпријатието кон таквите промени. Во услови на промени се потребни луѓе кои се спремни да ризикуваат, кои имаат визија за организацијата во идното окружување и се способни да ги поттикнат подредените кон врзување за таквата визија.

3. НОСИТЕЛИ НА ВОДСТВОТО

Водството често се објаснува како способност на менаџментот да креира такво окружување што поттикнува обврзување на вработените да учествуваат во извршувањето на стратегијата на организацијата. Тоа вклучува комплексни трансакции меѓу лидерите и следбениците. На сликата може да се види дека менаџерите не се секогаш и успешни лидери, односно не секогаш лидерите се и менаџери. Се разбира,

организациите без оглед на големината, претпочитаат и настојуваат да развијат менаџери кои се едновремено и лидери.

Носители на водството во организацијата се менаџерите и вработените во организацијата. *Лидерот (водачот)* е поединец во организацијата кој спроведува влијание без принуда на вработените во извршување на неговите задачи. Лидерот поттикнува промени и за да биде ефективен треба да биде способен своите идеи да ги пренесе на други луѓе. Со оглед на фактот дека лидерот ги води другите без принуда, тој треба, пред сè, да се познава самиот себе. Во преносна смисла кажано, лидерот е архитект кој ја оформува културата на организацијата. *Менаџерот*, пак, е секој оној кој, на кое било ниво во организацијата, го насочува напорот на другите луѓе кон остварување на целите, а кој е истовремено одговорен за нивната работа. Лидерот и менаџерот имаат фундаментално различни погледи на работењето на организацијата. Овие разлики може да се согледаат од аспект на нивната ориентација кон целите, работата, човечките односи и самите себе.¹⁶

Лидерот (водачот) е поединец во организацијата кој спроведува влијание без принуда на вработените во извршување на неговите задачи.

Менаџерот, пак, е секој оној кој на кое било ниво во организацијата, го насочува напорот на другите луѓе кон остварување на целите, а кој е истовремено одговорен за нивната работа.

Слика 1. Претпочитан микс на лидер – менаџер



1. Ориентација кон целите. Лидерите размислуваат за целите на тој начин што тие креираат претстава и очекувања за насоката во која ќе се одвива работењето на организацијата. Менаџерите, од друга страна, настојуваат на работата да гледаат како на начин за остварување на целите, заснован на акции преземени од страна на работниците.

2. Ориентација кон работата. Лидерите поаѓаат од високоризична позиција и за да бидат ефективни, на окружувањето гледаат како на пријатен амбиент кој ги поттикнува луѓето на правилен избор. Менаџерите гледаат на работата како на процес кој претставува комбинација на луѓе и идеи, кои треба да соработуваат при формулирање стратегии и донесување одлуки.

3. Човечки односи. Во односот со другите, лидерите вклучуваат емоции. Тие изразуваат чувство на идентитет и разлики, а таквата атмосфера ги мотивира луѓето. Менаџерите, пак, сакаат да работат со луѓето и избегнуваат солидарни активности бидејќи тие ги прават нервозни. Менаџерите комуницираат со нивните вработени индиректно, користејќи „сигнали“ наместо „пораки“. Тие, исто така, инсистираат на навремено извршување на работата. Разликата е едноставна: менаџерите го насочуваат вниманието на тоа како една работа е извршена, додека, пак, лидерите го насочуваат вниманието на тоа што навистина им значат настаните и одлуките на учесниците.

4. Од аспект на самите себе лидерите тендираат кон поседување на условно речено, две лица. Тие се чувствуваат одвоени како од нивното окружување, така и од луѓето. Менаџерите гледаат на самите себе како на регулатори на работата со која тие се идентификуваат и од која добиваат награда. Со други зборови улогата што ја имаат менаџерите ги хармонизира должностите и одговорностите.

Лидерот е поединец кој има визија и стратегија како да ги оствари поставените цели. Притоа, тој со својата визија е способен да ги привлече останатите вработени за да станат следбеници на таквата визија. Лидерот е најдобро да се развие од успешен менаџер, кој се докажал како поединец со своите способности и моќ да влијае на другите за да поттикне да го следат. Водството не се поврзува со успех во рамки на професијата, туку со идеите, иновативноста и ризикот кој се спремни да го преземат лидерите. Многу успешни професионалци не успеале да се покажат како лидери. Факт е дека работата на менаџерите бара способност за водство, но менаџерите и не мора да се едновремено и лидери. Лидерот може да е наметнат или формално поставен, а може да е и неформално избран од страна на членовите на определена група.

Водството е процес кој вклучува лидер и вработени кои го следат. Со тоа, носители на водството во организацијата се поединци или лидери и групата, односно членови на групата кои ги прифаќаат идеите на лидерот. Со тоа, лидерот и вработените во организацијата се поврзани со активностите на остварување на целите на организацијата.

4. ФАКТОРИ НА ВОДСТВОТО

Главни фактори кои влијаат на успешноста на водството се: точноста на перцепцијата на лидерот; личноста и

искуството на лидерот; очекувањата и однесувањето на претпоставените; очекувањата, однесувањето и карактеристиките на подредените; разбирањето на задачата; и очекувањата и однесувањето на колегите. Притоа, треба да се има предвид дека не станува збор за еднонасочен процес на влијание, туку дека лидерот влијае и повратно на овие фактори. Влијанието меѓу лидерот и групата е реципрочно, при што секој влијае на секого, а притоа влијае на успешноста на групата во целина.¹⁷

1. Точноста на перцепцијата на лидерот. Менаџерската способност за точна перцепција е многу важен фактор за сите модели на водство. Имено, доколку менаџерот има погрешна проценка за вработените, нема да може да оствари оптимални резултати. Ако менаџерот верува дека некој работник е мрзлив и неспособен, тој ќе го третира како таков подолг период, иако тој можеби е желен за работа и има одлични способности.

2. Личноста и искуството на лидерот. Менаџер кој бил успешен како надзорник, на пример, практикува демократски стил на водство. Менаџер кој нема доверба во подредените и кој сака да управува со сите активности, преферира автократски стил на водство. Голем број истражувања укажуваат на тоа дека стилот на лидерот може да се менува. Тоа се случува кога лидерот ќе увиди дека неговиот стил не дава резултати. Притоа, треба да се има предвид дека некои поединци се толку крути како личности, што менувањето на однесувањето се одвива екстремно тешко.

3. Очекување и однесување на претпоставените. Стилот на водство што го ценат претпоставените, за менаџерот е многу важен при определување на неговото однесување. Доколку претпоставениот преферира стил на водство ориентиран кон задачата, односно охрабрува автократски пристап кај подредениот, тоа ќе влијае менаџерот да прифати таков стил, и обратно. Ако претпоставениот преферира стил на водство ориентиран кон вработените, тоа ќе влијае и на однесувањето на менаџерот во прифаќање на таквата ориентација. Врз основа на нивната моќ да наградуваат (бонуси, премии), претпоставените директно влијаат на однесувањето на менаџерите на пониски нивоа. И уште повеќе, менаџерите на пониско ниво настојуваат да делуваат и да се однесуваат како нивните претпоставени.

4. Очекувања, однесување и карактеристики на подредените. Подредените се важен фактор во определувањето на стилот на лидерот. *Карактеристиките* на подредените доаѓаат до израз пред сè преку нивните способности. Доколку се поспособни, со искуство, дотолку бараат попартиципативен стил на водство и помалку авторитативен стил.

Необучените вработени, без искуство, бараат понаредбодавен пристап на водство, лидер кој ја структурира задачата, кој е поавторитативен. *Стиловите на подредените* се манифестираат на тој начин што некои вработени бараат поавторитативен стил на водство (војска, полиција), додека пак други (научно - истражувачка работа) преферираат поголема одговорност во нивната работа. *Очекувања на подредените* доаѓаат до израз во ситуации кога доаѓа до менување на менаџерот, па така ако подредените имале менаџер кој бил ориентиран кон вработените, од новиот менаџер се очекува соодветен стил на однесување, дури може и негативно да се реагира доколку тој спроведе авторитативен стил на водство.

5. Очекувања од колегите. Лидерот воспоставува односи и со други лидери во организацијата. Тие разменуваат меѓу себе идеи, мислења, искуства и сугестии. Колегите на лидерот се важен извор за споредување на информациите кои влијаат на изборот на стилот на лидерот и неговото модификување. И уште повеќе, ставовите на колегите влијаат директно на успешноста на менаџерот. На пример, агресивно да конкурираат за организациските ресурси, да му наштетат на неговата репутација или да се покажат некооперативни на некој друг начин.

6. Разбирање на задачата. Задачата на поединецот или на групата се однесува на она што треба да се изврши на работа. Лидерите треба точно да ја проценат задачата што треба да биде извршена, затоа што тоа е предуслов за нејзино успешно реализирање. Во услови кога задачата не е структурирана, авторитативното водство може да биде несоодветно. Вработените во такви услови бараат повеќе слобода на делување и неопходни ресурси за да ја завршат работата. Ваков пример на работна задача е истражувањето и развојот, работата на еден универзитетски професор и сл. Од друга страна, кога задачата е структурирана (работа на подвижна линија), вработениот е инсториран од менаџерот што треба точно да направи за да ја изврши поставената задача.

Иако постојат и други фактори што влијаат на успешноста на водството, сепак овие шест фактори во голема мера ја илустрираат природата на ситуациониот пристап кон водството.

5. ОБЛИЦИ (СТИЛОВИ) НА ВОДСТВО

Постојат бројни истражувања и студии кои го согледуваат водството од различни аспекти, кои до скоро можеа да се сведат на три главни пристапи за проучување на водството: од

аспект на *карактерните црти (особините)* што ги поседуваат успешните лидери, од аспект на утврдување на *однесувањето* што ги карактеризира успешните лидери и од аспект на *ситуацијата*, според кој ефективноста на лидерот зависи од ситуацијата во која се наоѓа тој, односно од задачите за извршување, способностите и очекувањата на подредените, организационото окружување, минатото искуство на лидерот и подредените итн. Откако се заклучило дека не постојат заеднички особини што би можеле да се поврзат со лидерите, започнале истражувања во доменот на однесувањето на лидерите. Така, едно од најстарите истражувања за однесувањето на лидерите е она кое во текот на 30-те години на овој век го спроведуваат Курт Левин, Роналд Липит и Ралф К. Вајт. Тие развиваат класификација на однесувањето на лидерите која се базира на начинот на донесување одлуки меѓу лидерот и подредените. Донесувањето одлуки од страна на лидерот влијае врз односите со подредените, на тој начин што се рефлектира во процесот на извршување на определената задача, како и во крајното задоволство или незадоволство на единките. Однесувањето на лидерите може да се објасни преку нивното учество во донесувањето на одлуки и преку начинот на кој тие одлуки се одразуваат на подредените. Стилот на лидерот, во зависност од начинот на донесување одлуки може да биде различен, па во таа смисла се говори за: автократски лидер, демократски лидер и *laissez - faire* лидер.

Автократскиот лидер ги донесува сите одлуки, а подредените немаат никакво влијание врз процесот на нивното донесување.

Автократскиот лидер ги донесува сите одлуки, а подредените немаат никакво влијание врз процесот на нивното донесување. Овој вид старешини се индиферентни на барањата на подредените. Автократскиот лидер, едноставно, на хиерархиски начин и со комуникација надолу, без дискусија, на вработениот му наложува задачи за извршување. Автократскиот лидер не е омилен од страна на вработените. Тој располага со авторитет и моќ да ги принуди подредените да ја извршат добиената задача.

Демократскиот или партиципативниот лидер им дозволува на подредените да учествуваат во донесувањето одлуки, а вработените ги третира со достоинство и љубезност.

Демократскиот или партиципативен лидер им дозволува на подредените да учествуваат во донесувањето одлуки, а вработените ги третира со достоинство и љубезност. Партиципативниот лидер, откако ќе разговара со работникот за задачата и за другите активности сврзани со неа, му ја определува работната задача на работникот. Лидер со партиципативен стил остварува повисоко ниво на задоволство кај подредените. Работниците кои партиципираат во донесувањето одлуки даваат помал отпор на промените, покажуваат поголема идентификација со организацијата и остваруваат поголема ефикасност во работењето.

Leissez - Faire лидерот им дозволува на подредените целосна слобода во донесувањето на одлуките и во извршувањето на задачите.

Leissez - Faire лидерот им дозволува на подредените целосна слобода во донесувањето на одлуките и во извршувањето на задачите. Лидер со овој стил поретко ги набљудува работниците директно, така што вработените сами ги донесуваат одлуките сврзани со работата. Задоволството и степенот на извршување од страна на подредените е помал кај менаџер со *leissez - faire* стил во однос на лидер со партиципативен стил.

Партиципативниот стил се карактеризира со повисок степен на задоволство на подредените. Имено, подредените на партиципативниот лидер покажуваат поголемо идентификување со организацијата, отколку подредените на автократскиот лидер. Сепак, истражувањата покажале дека не постои некоја конзистентна разлика меѓу овие стилови на водство и ефективност. Имено, има ефективни групи и со автократски и со партиципативен (демократски) лидер.

6. СЛИЧНОСТИ И РАЗЛИКИ ПОМЕЃУ УПРАВУВАЊЕТО И ВОДСТВОТО

Водството (лидерството) се однесува на работата на менаџерот во однос на луѓето во организацијата. Тоа е процес на насочување на групните активности и влијание врз другите за остварување на општите цели. *Управувањето (менаџментот)* е извршување на работата со помош на вложување на напор од други луѓе, за преку ефективно и ефикасно искористување на ресурсите да се остварат целите на организацијата. Од ова произлегува дека управувањето е поширок поим од водството, затоа што подразбира и користење на ресурсите, а не само влијание врз луѓето.

Според одделни автори, водството претставува *функција на управувањето*, заедно со функциите на планирање, организирање и контролирање. Водството, притоа, се јавува како процес на поттикнување ентузијазам кај луѓето, за да ги поддржат целите на организацијата и напорно да работат во остварување на важни планови. Во оваа смисла, водството подразбира градење чувство на обврзаност, охрабрување на напорно работење и влијание врз другите тие да го вложат својот труд во интерес на организацијата. За да успее лидерот, мора да биде успешен во сите аспекти на мотивација, комуникација, меѓучовечки односи, тимско работење и групна динамика.

Некои автори го согледуваат водството како *дел од функцијата на мотивирање*. Имено, управувањето како процес се состои од: планирање, организирање, мотивирање и

контрола. Функцијата мотивирање ја дефинира како процес на влијание на луѓето во остварување на определени цели, при што оваа функција на управување вклучува најмалку 4 компоненти: водство, групна динамика, комуникација и организациона промена. Улогата на вака сфатената мотивација ја согледува најмногу во фазата на имплементацијата на стратегијата.

Управувањето се соочува со комплексноста.

Сепак, основната разлика меѓу управувањето и водството се согледува во нивната различна функција. *Управувањето се соочува со комплексноста.* Неговата практика и процедура во голема мера се одговор на појавата на големите организации. Без добро управување, комплексните организации би станале хаотични и би се загрозила нивната егзистенција. Доброто управување носи доза на ред и конзистентност. *Водството се соочува со промените.* Дел од причините поради кои тоа стана толку важно во последните години е тоа што деловниот свет стана поконкурентен и понепредвидлив. Брзите технолошки промени, поголемата меѓународна конкуренција, дерегулацијата на пазарите, цените на нафтата и демографските промени на работната сила, се некои од повеќето фактори кои придонесуваат за ова поместување. Големите промени во организацијата стануваат сè понеопходни за да се опстане и успешно да се конкурира во новото окружување, а таквите промени секогаш бараат повеќе водство.

Водството се соочува со промените.

И двата система на акција вклучуваат одлучување за тоа што треба да се направи, креираат врски на луѓе и односи за извршување на планот и се обидуваат да обезбедат луѓето да ја извршат работата. Притоа, извршувањето на овие три задачи е на различни начини.

Управување
- планирање и буџетирање
- организирање и создавање на кадар
- контрола и решавање на проблемите

Организациите управуваат со комплексноста прво преку *планирање и буџетирање* - поставување цели, поставување на детални чекори за нивно остварување и алокација на ресурсите за да се исполнат овие планови; потоа преку *организирање и создавање на кадар* - создавање на организациона структура, пополнување на работните места со квалификувани поединци, делегирање на одговорноста за спроведување на планот и создавање на системи за набљудување на имплементацијата; и, на крајот, преку *контрола и решавање на проблемите* – набљудување на остварувањата наспроти планот, идентификација на отстапувањата и планирање и организирање за надминување на проблемите.

Водството
- поставување на насока
- поставување на луѓе
- мотивирање и инспирирање

Водството се соочува со промените преку следните активности: прво, *поставување на насока* – развој на визија за иднината (најчесто многу далечна иднина), заедно со стратегии за потребните промени за остварување на таа визија; потоа, преку *поставување на луѓе*, комуницирање за новата

насока, создавање коалиции со оние што ја разбираат визијата и се обврзуваат да ја остварат; и на крај, *мотивирање и инспирирање* – настојување луѓето да се движат во вистинската насока, преку повикување на основните, често неостварени, човечки потреби, вредности и емоции.

Да научиме повеќе

Застапено е мислењето според кое лидерството е ретка вештина. Успешните лидери се ретки, но многу луѓе имаат потенцијал да бидат лидери. Во секојдневниот живот, луѓето често се наоѓаат во ситуација да бидат лидери. Многумина и покрај тоа што имаат лидерски потенцијали, себеси се гледаат како вечни следбеници. Исто така, се смета дека лидерството постои само на врвот во компанијата. Всушност колку е поголема компанијата, толку е поголема улогата на лидерите. Очигледно дека лидерството не е резервирано само за неколку харизматични луѓе, туку, пред сè, е процес кој луѓето го користат кога го посакуваат најдоброто за себе и за другите. Лидерството е дејствување, а не позиција.

Многу е напишано за тоа што значи да се биде успешен лидер. Карактеристики, особини и активности кои се клучни за таа цел се:

- Преземете иницијатива;
- Бидете личност која останатите вработени одбираат да ја следат;
- Создадете визија за иднината;
- Создадете инспирација;
- Правете другите луѓе да се чувствуваат важни и ценети;
- Вашите вредности се реалност, но однесувајте се етички;
- Поставете насока преку искажување на вашите очекувања и примери;
- Создадете окружување на континуирано подобрување;
- Создавајте можности за луѓето да се развиваат лично, но и професионално;
- Грижете се и однесувајте се со чувствителност.

Прашања за проверка на знаењето:

1. Како може да се дефинира водството?
2. Кои се суштината и карактеристиките на водството?
3. Кои се носителите на водството во организацијата?
4. Објаснете ги факторите на водството.
5. Дали може да ги распознавате облиците на водството?
6. Кои се сличностите и разликите меѓу управувањето и водството?

7 ГРУПИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

СОДРЖИНА:

Дефинирање на групата

Однесувањето на групата во организацијата

Видови групи

Формални групи

Неформални групи

Карактеристики на групите

Улоги

Статус

Норми

Кохезија

Улогата на неформалните групи во организацијата

КЛУЧНИ ПОИМИ:

Група

Карактеристики на групите

Формални групи

Неформални групи

Улоги

Статус

Норми

Кохезија

ЦЕЛИ НА НАСТАВАТА:

По читањето на оваа тема, ученикот ќе биде способен:

- да го дефинира поимот група
- да го опишува однесувањето на групата во организацијата
- да ги набројува карактеристиките на формалните групи
- да ја опишува улогата на неформалните групи во организацијата

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ГРУПАТА

Работата на луѓето ретко се одвива изолирано. Тие обично воспоставуваат односи со други луѓе во остварувањето на определени цели. Притоа, може да се забележи дека однесувањето на поединците кога се во група се разликува од нивното однесување кога се сами. За да се согледа суштината на групите и групното однесување, потребно е да се дефинира поимот група, да се согледаат факторите кои влијаат на создавање на групите, да се согледаат видовите групи, карактеристиките на групите и сл.

Иако постојат различни дефиниции за тоа што е група, главно тие се сведуваат на следното, под поимот *група подразбираме двајца или повеќе интерактивни и меѓузависни поединци кои делуваат заедно за да остварат определени цели.*¹⁸

Поединците имаат голем број потреби од коишто најголемиот дел се задоволуваат во меѓусебното делување со други. Со тоа, групите се јавуваат како форма на задоволување на потребите на луѓето коишто најголем дел се задоволуваат во меѓусебното делување со други луѓе. Луѓето пристапуваат кон групите поради следните причини: остварување на одредени цели, желба за моќ, потреби за сигурност, определен статус, за самопочитување и за припаѓање и слично, со што како фактори што влијаат се наведуваат следните фактори: физички, економски и социопсихолошки фактори.¹⁹

Физички фактори. Многу често, основен фактор за формирање на групата е локацијата. Луѓето што се наоѓаат во близина обично настојуваат да делуваат и да комуницираат меѓусебно. Вообичаено е во една организација, во една просторија заедно да работат лица со иста професија.

Економски фактори. Поединецот верува дека може да добие поголема економска корист доколку влезе во определена група. Значи, поединецот е спремен да комуницира, да соработува и да делува со други, ако од тоа има економска корист.

Социопсихолошки фактори. Ова е група фактори во кои влегуваат:

- потребите за сигурност,
- социјалните потреби,
- потребите за почитување и
- потребите за самоостварување.

Потреби за сигурност. Групата може да го заштити членот на групата од надворешни притисоци. Со пристапу-

Под поимот група подразбираме двајца или повеќе интерактивни и меѓузависни поединци кои делуваат заедно за да остварат определени цели.

Физички фактори

Економски фактори

Социопсихолошки фактори

вањето кон групата се добива определена сигурност во однос на менаџментот, бидејќи членовите на групата разменуваат мислења за ставовите и барањата на менаџментот. Тие се чувствуваат посилни кога заеднички се спротивставуваат на определени барања на менаџментот. Во услови кога менаџментот создава атмосфера на несигурност, тогаш вработените се свртуваат кон синдикатот заради намалување на тоа чувство. Потребите за сигурност се согледуваат и во поддршката што им ја дава групата на новите членови. Новиот член обично се чувствува осамен, па затоа бара потпора и насочување од групата.

Социјални потреби. Вработените често пристапуваат кон групата поради нивната потреба за здружување. Кога менаџментот не им дозволува интеграција и комуникација на членовите на групата, тогаш се намалува желбата на вработените да ја чувствуваат смислата на припаѓање. Интеракцијата на работа за многу луѓе е основниот извор на задоволување на овие потреби. Работната група многу придонесува за исполнување на потребите за социјални односи со други луѓе.

Почитување. Некои вработени се привлечени од групите затоа што сметаат дека со самото припаѓање на групата се здобиваат со определен престиж. Вклучувањето во група која други ја сметаат за значајна, дава определено признание и статус на почитување на нејзините членови.

Самоостварување. Желбата на луѓето да ги користат способностите со максимална ефикасност и да се развиваат психолошки на работа, укажува на потребите од самоостварување. Вработените често веруваат дека строгите барања на работата и нејзините правила не им овозможуваат да ги задоволат овие потреби. Поради тоа тие се здружуваат во групи на кои се гледа како на средство за комуникација меѓу пријатели или за користење на заедничките способности поврзани со работата. Со тоа се развива чувството за личен растеж и успех.

2. ОДНЕСУВАЊЕТО НА ГРУПАТА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Групата може да се набљудува како отворен систем во кој различните влезови преку процесот на нивна трансформација резултираат со два клучни излези: изведба на задачата и одржување на човечките ресурси.²⁰

Четири фактори на влезот што го заслужуваат менаџерското внимание се: организационата рамка во која се одвива процесот, природата на задачата што треба да се исполни, големината на групата и карактеристиките на членството.

ТЕМА 7 – ГРУПИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Организационата
рамка

Првиот фактор, *организационата рамка*, влијае врз начинот на кој членовите на групата се однесуваат едни кон други и ги применуваат своите вештини во исполнувањето на задачите. Имено, овој фактор делува во насока на обезбедување на обемот на поддршка во смисла на материјални ресурси, технологија, просторни решенија, организациона структура и расположливи награди.

Природата
на задачата

Вториот фактор, *природата на задачата* се однесува на тоа колку добро може групата да го насочи својот напор и колку треба да биде интензивен групниот процес за да се заврши работата. Притоа, комплексните задачи бараат поголема размена на информации отколку поедноставните, а јасно формулираните задолженија наспроти усложнетите го олеснуваат концентрирањето на групата врз определената задача.

Слика 1 Групата како отворен систем



Големината
на групата

Третиот фактор, *големината на групата*, од своја страна може да влијае преку бројот на потенцијалните интеракции меѓу членовите кој, инаку, се зголемува со геометриска прогресија со зголемувањето на групата, со што комуникацијата станува порестриктивна. Групи поголеми од 6-7 членови може да бидат тешки за креативно решавање на проблемите. Од друга страна, парниот и непарниот број на членови може да придонесе кон избегнување на неусогласеноста, а го помага и заемното разбирање.

Карактеристиките на
членовите

Четвртиот фактор, *карактеристиките на членовите*, влијаат на способноста членовите да работат заедно. Хетерогениот микс на индивидуалните вештини, вредности и

персоналитети ја проширува базата на ресурсите на групата, од една, но ја зголемува и комплексноста на меѓусебните односи на членовите, од друга страна.

Успешноста на групата во голема мера зависи од внатрешната сила на групниот процес, кој се однесува на тоа: колку е добра комуникацијата во групата, како е поставен процесот на донесување одлуки, како се надминуваат конфликтите во групата, какво е однесувањето на лидерот и др. Со групниот процес треба да се постигне позитивна синергија на групата. Треба да се има предвид дека и најдобриот групен процес нема да обезбеди максимална ефективност кога влезовите со кои групата мора да дејствува се неадекватни за задачата што треба да се сработи.

Од секоја формална група се очекува да ги трансформира влезовите во определени излези. Излез на групниот процес е изведбата на задачата и поддржување на човечките ресурси. Изведбата на задачата подразбира остварување на планираните цели и задачи на групата, додека пак, одржувањето на човечките ресурси е способност на групата да ги одржи меѓучовечките врски, со цел и во иднина нејзините членови да сакаат и да можат повторно да работат заедно. Успешната група и ги остварува задачите и ги одржува односите успешно низ времето. Излезите на системот со повратна спрега се поврзани со влезовите и ја остваруваат функцијата на отворен систем, кој треба да укаже на евентуалното коригирање на влезовите во системот, доколку не се исполнуваат целите и задачите на групата.

Групите во организацијата можат да бидат корисни како за членовите на групата, така и за организацијата во целина. Таа корист се манифестира низ следното:

- зголемување на ресурсите за решавање на проблемот;
- развој на креативноста и иновативноста;
- подобрување на квалитетот на одлучувањето;
- зголемување на обврзаноста на членовите кон задачите;
- зголемување на мотивацијата преку колективната акција;
- подобрување на контролата и дисциплината на членовите;
- задоволување на индивидуалните потреби со зголемување на организацијата.

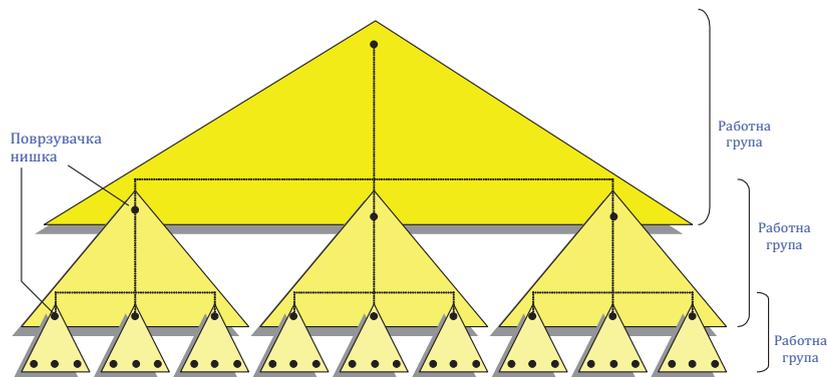
3. ВИДОВИ ГРУПИ

Групите можат да се разгледуваат од повеќе аспекти. Според основната поделба се разликуваат: формални и неформални групи, временни и трајни, управувани од менаџер или самостојни, со хомогено и хетерогено членство, според намерата за создавање на групата и др. Сепак, најважна поделба за разбирањето на групното однесување е на формални и неформални групи.

3.1. Формални групи

За извршување на барањата и процесите кои произлегуваат од целите, секоја организација формира определена организациона структура. Ова е резултат на потребата на менаџментот на организацијата да ги групира активностите и задачите во определени сектори, функции, одбори, комитети, работни единици и др., а со тоа и да изврши групирање на вработените за тие да ги реализираат така назначените активности. Со тоа, менаџментот формира формални групи кои можат да се забележат на организационата шема.

Слика 2. Менаџерот како поврзувач



Менаџерот во оваа мрежа на формални групи се набљудува како важна поврзувачка нишка. Имено, според оваа шема менаџерот на пониско ниво е член на групата на повисокото ниво задолжен за определен дел. Односно, секој менаџер делува како претпоставен во една група и подреден во групата на повисоко ниво. На тој начин, тој се јавува не само како шеф на групата туку и како колега задолжен за извршување на определена работа во посебна работна единица. Ова доведува до остварување на вертикално и хоризонтално

интегрирање на активностите на групите низ целата организација. Ваквата организација добива изглед на класична организациона пирамида, но практично се базира на неколку поврзани тимови, наместо на одделни специјалисти.

Како примери на формални групи во литературата се наведуваат: командните групи, меѓуфункционалните тимови, самоуправуваните тимови, групите формирани за определена задача, проектните тимови, круговите на квалитет, компјутерски поврзаните групи и др.

Командни групи

Командни групи. Тоа се основни групи определени од односите на формалниот авторитет и прикажани на организационата шема. Обично вклучуваат подредени лица кои директно одговараат пред менаџерот.

Меѓуфункционални тимови

Меѓуфункционални тимови. Се работи за тимови кои им овозможуваат на поединци од различни деловни функции на организацијата со своите знаења и вештини да придонесат во решавањето на оперативните проблеми во работењето. Овие тимови, исто така, вклучуваат и групи чишто членови се способни да ја завршат работата на другите членови.

Самоуправувани тимови

Самоуправувани тимови. Се среќаваат и како самонасочувани, самостојни тимови или автономни работни групи. Тоа се групи на вработени одговорни за целокупниот работен процес или за негов дел. Овие тимови ги намалуваат нивоата на менаџментот и помагаат при контролата на трошоците. Овозможуваат флексибилност и брза промена согласно на конкуренцијата или на барањата на потрошувачите. Основна карактеристика на овие тимови е пренесената моќ и дадениот авторитет во донесувањето и спроведувањето одлуки од нивниот домен на работата. Овие тимови им даваат на вработените чувство за „сопственост“ на целата работа.

Групи формирани за определена задача

Групи формирани за определена задача. Привремени групи од вработени формирани заради остварување на определена задача. Нивната задача обично е многу специфична и временски дефинирана. Креативноста и иновацијата се многу важни за оваа група, со оглед на тоа дека се применуваат во надминување на особено тешки и проблематични настани. Обично се формираат од членови кои доаѓаат од различни оддели и нивоа на организацијата. Се потпираат на стручноста, а не на позицијата во организацијата. Овие групи овозможуваат да се дејствува брзо, при што сепак се земаат предвид различните стојалишта на членовите. Откако еднаш ќе се исполни нивната определена задача, групата се распушта.

Проектен тим

Проектниот тим е сличен на групите формирани за определена задача, но обично тој ја започнува операцијата и има целосна контрола врз определен работен проект. Како и кај групите за задача, членовите на тимот доаѓаат од различни

Тим за развој на
производ

функции на организацијата и од различни нивоа на хиерархија. Тие се главно со времен карактер, иако големите проекти како создавање на нов авион, на пример, можат да траат со години.

Како специфичен проектен тим се среќава *тимот за развој на производ* којшто се формира за креирање, дизајнирање и производство на нов производ. Овие тимови понекогаш се во определена деловна функција, како на пример, истражување и развој, но, денес, многу почесто во својот состав вклучуваат луѓе од различни функции, па дури и потрошувачи.

Круговите на
квалитет

Круговите на квалитет се мали групи вработени од иста област здружени заедно за да решат определени проблеми од аспект на квалитетот, продуктивноста или услугата. Надзорникот на групата е член на кругот на квалитет, при што не е неопходно да е и негов лидер. По поминувањето на специјална обука за решавање на проблеми, групни процеси и проблеми на квалитетот, членовите на кругот се подготвени да излезат со предлози кои можат да се применат во подобрувањето на продуктивноста на работењето преку подобрување на квалитетот. Овој приод овозможува брзо и флексибилно одлучување при решавањето на проблемите. Иако круговите на квалитет не се толку популарни како порано, сепак движењето за квалитет и TQM денес се сè посилни. Може да се забележи дека во организациите во САД каде што се применува овластувањето на подредените и нивната партиципација во решавањето на проблемите, круговите на квалитет се клучни за остварувањето на подобри перформанси на организациите.

Компјутерски
поврзани групи

Компјутерски поврзани групи. Вид на групи што во последно време сè почесто се среќава во современите организации се компјутерски поврзаните групи или електронска групна мрежа. Овие групи се базираат на комуникација заснована на компјутери. Со развојот и глобализацијата на организациите, овие групи овозможуваат луѓето од различни локации заедно да работат и заедно да ги решаваат проблемите.

3.2. Неформални групи

Терминот неформални групи се користи за да се опишат интеракциите и активностите кои не се вклучени во формалната организациона шема. Во текот на работењето, покрај формалните групи кои се формираат од страна на менаџментот на организацијата за извршување на целите на организацијата, се појавуваат и групи кои не се резултат на тој процес, туку произлегуваат од личните контакти и интеракции на луѓето на работа, а како одговор на нивните социјални потреби.

Интересна група се формира со здружување на луѓето заради остварување на определена цел, за која секој поединечно е заинтересиран.

Пријателска група настанува кога поединците наоѓаат некои заеднички карактеристики и се дружат меѓу себе поради таквите карактеристики.

Како видови на неформални групи во литературата се среќаваат: интересните групи и групите за пријателство, односно пријателските групи. *Интересна група* се формира со здружување на луѓето заради остварување на определена цел, за која секој поединечно е заинтересиран. Нејзините членови можат, но не мораат да бидат членови на некоја командна група или група формирана за определена задача. По остварувањето на заедничките интереси, интересната група може да се расформира. Таа обично постои покусо време отколку другите видови групи. *Пријателска група* настанува кога поединците наоѓаат некои заеднички карактеристики и се дружат меѓу себе поради таквите карактеристики. Такви карактеристики се: годините на старост, етничкото потекло, политичкото мислење, интересот за спортови и др. Поединците, членови на овие групи, се поблиски меѓу себе отколку со другите членови, што резултира со развивање односи како за време на работата, така и во слободното време. На тој начин, овие групи ја прошируваат комуникацијата и зближувањето на поединците над оној степен кој е потребен за остварување на работните активности.

4. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ГРУПИТЕ

За да се разбираат подобро групите и однесувањето во групите, потребно е да се согледаат определени карактеристики на групите, како што се:

- улогите;
- статусот;
- нормите;
- групната кохезија.

4.1. Улоги

Концептот на улоги се однесува на сите вработени, како во самата организација, така и во нивните животи надвор од организацијата. *Улогата* подразбира збир на очекувани стилови на однесување својствени на некој кој зазема определена позиција во општествената единица. Таа се согледува во односот со другите. Низ развојните фази, групата формира структура во која членовите на групата започнуваат да преземаат определени улоги или збир на активности и однесувања кои се очекуваат од другите членови на групата. Едни се ориентирани кон задачите на групата, други кон одржување на односите во групата; некои се лидери, некои следбеници; некои даваат информации, други примаат итн.

Улогата подразбира збир на очекувани стилови на однесување својствени на некој кој зазема определена позиција во општествената единица.

Доколку улогите не се извршуваат согласно со очекувањата на членовите на групата, се доведува во прашање одржувањето на структурата на групата. Тоа секако има одраз врз задоволството на членовите, врз моралот на групата и врз вкупната ефективност на групата. Со оглед на фактот дека луѓето истовремено им припаѓаат на различни групи, тие имаат и повеќекратни улоги при што се приспособуваат на групата на којашто ѝ припаѓаат во дадено време. Имено, вработените во организацијата настојуваат да се однесуваат на начин кој се очекува од нив; во контактите со надворешни лица тие преземаат посебни улоги; во рамките на професионалните здруженија може да имаат точно определена улога; истовремено, пак, тие се и членови на своите семејства каде имаат своја улога на сопруг(а), родител и др.

Различните улоги во определени случаи водат и до појава на меѓусебен конфликт на улоги. Тоа се случува тогаш кога поединецот согледува дека остварувањето на едната улога може да го отежни остварувањето на некоја друга улога.

4.2. Статус

Статус – определување на престижот, позицијата или рангот во рамките на групата.

Под *статус* подразбираме определување на престижот, позицијата или рангот во рамките на групата. Статусот е важен за разбирање на однесувањето на групата. Тој може да произлегува од формалната организациона хиерархија, но исто така може да се набљудува и во неформалните групи.

Во формалните организациони структури релативно лесно се утврдува статусот на определени групи и поединци. Секако дека менаџерите на врвот на организацијата ја претставуваат групата со највисок статус во хиерархијата, додека средниот менаџмент има повисок статус во однос на менаџерите на пониско ниво. Членовите на групата обично немаат проблем во оценката на статусот на одделните членови на групата и обично се сложуваат околу тоа кој е со највисок, кој е со среден, а кој е со низок статус во групата. Во формалната организациона структура статусот носи и низа поволности: раскош, титули, високи плати и др.

Посебно значење за разбирање на однесувањето на групите е статусот во неформалните групи. Имено, во неформалните групи се развива сличен систем на статус како и во формалните групи. Поединците кои имаат лидерска улога во групата добиваат посебно ниво на статус во хиерархијата на групата. Како фактори кои го определуваат статусот во неформалните групи се јавуваат: образованието, годините, способностите или искуството.

4.3. Норми

Норми - прифатени стандарди за тоа како треба да се однесуваат членовите на групата

Со време, членовите на групите воспоставуваат определени норми, односно прифатени стандарди за тоа како треба да се однесуваат. Овие норми им кажуваат на поединците што се очекува од нив. Од работникот се очекува да доаѓа на време на работа, од студентот се очекува да ги посетува часовите и да ги подготвува испитите на време. Со развивање на меѓусебните односи на групата се развиваат и нормите. Тие треба да придонесат за остварување на целите на организацијата, иако понекогаш тоа не е случај. Кога групата прифаќа определени стандарди на однесување, тие стануваат модел на однесување на членовите на групата. Треба да се има предвид дека може да постојат различни норми за вработените во организацијата во зависност од тоа дали станува збор за менаџери или за останатите вработени, за професионалци или непрофесионалци, за мажи или жени и др. Од друга страна, постојат определени организациони фактори кои можат да влијаат на нормите. Такви фактори се: политиката на организацијата, стилот на менаџментот, правилата и процедурите на организацијата и др.

Иако секоја група има определен збир на норми, сепак може да се уочат определени стандарди на однесување кои се јавуваат во поголемиот број на организации. Како такви би ги истакнале: нормите за облекување на работа, нормите за нивото на залагање и извршување на поставените задачи, нормите за лојалност на членовите, нормите за присуство, за меѓусебно однесување и др.

Некои организации имаат *формални кодекси за облекување*. И кога не постојат, сепак нормите го диктираат начинот на облекување на работа. Секако дека одговорот на прашањето: што е тоа прифатливо облекување? може да се разликува од организација до организација. Нормите за *нивото на залагањето и извршувањето на работата* се широко застапени норми во организацијата. Работните групи на членовите им даваат јасни инструкции за тоа колку треба да се залагаат и кое ниво на резултат треба да го остварат, кога треба да изгледаат зафатени со работата, кога е пожелно да забошотуваат (да избегнуваат да работат) и слично. *Лојалноста* кон организацијата е заедничка за сите организации. Менаџерите не ги почитуваат многу вработените коишто ја омаловажуваат организацијата, или оние кои по секоја цена настојуваат да ја променат работата во друга фирма. Од друга страна, односот на лојалност кон фирмата се покажува и во односот на амбициозните кандидати кон повисоки позиции во хиерархијата на организацијата, поради што тие работат

прекувремено, работата со себе ја носат и дома, прифаќаат преместување на работни места во места во кои не би ни живееле итн., односно прифаќаат работни задачи кои се од особена важност за организацијата.

4.4. Кохезија

Кохезија - привлечна сила што ги тера поединците да станат и останат членови на групата

Кохезијата може да се дефинира како привлечна сила што ги тера поединците да станат и останат членови на групата. Многу кохезивната група демонстрира изразена лојалност на одделните членови и голема приврзаност кон воспоставените норми. Основно правило на групната динамика се состои во тоа колку кохезијата во групата е поизразена, толку приспособувањето кон нормите е поголемо. Имајќи го предвид влијанието што го има кохезијата врз успешноста на групите, истражувачите настојувале да ги изолираат оние фактори кои најмногу влијаат на кохезијата на групата. Фактори кои имаат големо влијание врз кохезијата се: големината на групата, зависноста на членовите од групата, согласноста за целите, остварувањето на целите на групата, статусот на групата и барањата и притисокот на менаџментот.

Групната кохезија настојува да има кружен тек: поединците сакаат да се придружат на група на чиешто членови им се восхитуваат или се идентификуваат со нив.

5. УЛОГАТА НА НЕФОРМАЛНИТЕ ГРУПИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Неформалните групи во организацијата се формираат во рамки на формалните групи. Тие обично опфаќаат 2-3 поединци, но може и повеќемина кои се поврзуваат врз основа на некои заеднички карактеристики, најчесто на основа на посебните интереси кои ги имаат. Нивното формирање е нормална појава од причина што луѓето сакаат да се дружат, имаат заеднички интереси и сакаат да бидат со слични на себе, кон кои чувствуваат блискост. Со тоа, неформалните групи ги задоволуваат социјалните потреби на членовите. Иако во нив меѓусебните односи меѓу поединците се неформални, сепак имаат влијание на нивното однесување и на работниот учинок. Тоа не значи дека неформалните групи се штетни за менаџментот, туку дека групата има големо влијание врз нејзините членови.

Неформалните групи имаат големо влијание врз однесувањето на вработените. Менаџерите на нив гледаат главно како на непожелна појава, иако тие можат да бидат

полезни за менаџментот. Неформалните групи им обезбедуваат задоволство и чувство на сигурност на вработените. Тие овозможуваат и неформални канали на комуникација во организацијата. Секако, доколку целите на неформалните групи ги поддржуваат целите на организацијата, неформалните групи делуваат заедно со формалната група и создаваат поефикасен систем за остварување на целите на организацијата. Но, исто така, треба да се има предвид дека во определени ситуации се јавуваат и непожелни ефекти од постоењето на неформални групи, кои се особено изразени во периодите на промени и трансформации на организациите. Со ширење на непроверени информации, може да се влијае на создавање неповолна клима во организациите, т.е. да се јави отпор кон промените. Имајќи го ова предвид, менаџментот треба да биде свесен за влијанието на неформалните групи врз поединците.

Да научиме повеќе

..... Еден обид за надминување на проблемите на масовното производство е моделот кој беше прифатен од страна на шведскиот производител на автомобили Волво во раните 80-ти години на минатиот век. Наместо барањето секоја личност да извршува по една задача, работниците биле организирани во тимови одговорни за производство на целиот производ. Се практикувала ротација на работни места со цел секоја личност да извршува различни задачи на неколку месеци. Ова дава сопственост на производот и чувство за тимска работа што кај сериското производство не постои. Исто така им овозможува на вработените да стекнат поширок распон на вештини и да постигнат поголема сатисфакција од работата. Сепак, моделот ѝ наметнува на компанијата и повисоки трошоци за обука во периодот додека новите задачи не се научат.

..... Виртуелна организација – или модулarna или мрежна организација веќе била забележана, но не под ова име. Едноставно, идејата е дека бизнисот ги задржува базните, критични функции на пример дизајнирање на нов производ, додека останатите бизнис-функции како информациона технологија, маркетинг, човечки ресурси и други, ги доделува на извршување на други компании кои можат да ги извршат многу поевтино. Затоа постои и мала департаманизација. Европските компании кои склопуваат персонални компјутери од делови произведени на друго место се типичен пример за виртуелна организација. На пример мониторите произведени во Германија, чиповите во Јужна Кореја и тастатурите во Тајван се склопуваат во Шведска. Целта е да се создаде организација со максимална флексибилност која се концентрира на извршување на оние работи кои најдобро ги извршува, но како негативна страна се јавува губењето на контрола над некои клучни активности.

Прашања за проверка на знаењето:

1. Што е група?
2. Зошто е важно истражувањето на однесувањето на групите во организацијата?
3. Кои се карактеристиките на групите?
4. Набројте ги видовите формални групи?
5. Која е улогата на неформалните групи во организацијата?
6. Како се определува статусот во неформалните, а како во формалните групи?

8

ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНФЛИКТИ

СОДРЖИНА:

Дефинирање на организациските конфликти
Видови организациски конфликти
Причини за организациски конфликти
Стратегии за решавање на организациски конфликти

КЛУЧНИ ПОИМИ:

Организациски конфликти
Двојно привлекување
Двојно одбивање
Привлекување и одбивање
Компромис
Арбитража
Победа-победа
Пораз-пораз
Победа-пораз

ЦЕЛИ НА НАСТАВАТА:

По читањето на оваа тема, ученикот ќе биде способен:

- да знае да ги дефинира организациските конфликти
- да биде во состојба да ги препознае конфликтните состојби
- да ги разликува видовите на организациски конфликти
- да знае правилно да ги применува стратегиите за решавање на организациските конфликти

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ КОНФЛИКТИ

Конфликтноста е појава во човечкото општество. Феноменологијата на конфликтноста предизвикува внимание на социолозите, психолозите, но и на организациските науки.

Конфликтот е неопходен. Ќе нема конфликт кога нема донесување нови одлуки, кога нема промени, а тоа е состојба на мирување на организацијата.²¹ Меѓутоа, кога е во прашање човекот, анализиран како прост елемент на некој економски систем, тогаш може да се констатира дека конфликтите се содржани во него.

Конфликтот не е допирлив феномен. Тој егзистира во главите на луѓето кои се учесници во истите. Луѓето емоционално влегуваат во конфликти. Тоа произлегува од нивната улога во процесот на функционирањето на претпријатието. Со тоа се овозможува настанувањето на конфликтот.

Кога се зборува за конфликтните состојби, обично се мисли дека конфликтот е лоша и негативна појава. Конфликтите се последица на одредено однесување. Задача на менаџментот е да создаде организациска клима во која ќе се создадат здрави односи помеѓу вработените, без постоење можности за настанување конфликти.

Меѓутоа, денес на конфликтите се гледа како на неизбежна појава, која може да има позитивно и негативно влијание врз функционирањето на претпријатието.

Меѓутоа, денес на конфликтите се гледа како неизбежна појава, која може да има позитивно и негативно влијание врз функционирањето на претпријатието. Затоа, улогата на менаџерите не е да ги спречи или елиминира конфликтите, туку да ги оптимизира.

Со оглед на фактот дека организациските конфликти постојат и создаваат различни ефекти врз функционирањето на претпријатието, но и врз вработените, се наметнува потребата од согледување на содржината на конфликтот, преку неговото дефинирање, утврдувањето на видовите и причините за организациски конфликти, како и обработка на стратегиите за нивно решавање.

Постојат голем број различни дефиниции за тоа што претставуваат конфликтите. Така, според една, конфликтот е состојба на неусогласеност помеѓу менаџерот, вработените и организациските единици во вршење на работата.²² Наредната дефиниција за конфликтот е дека тој е појава која е резултат на истовремено постоење на спротивставено однесување на различни интереси меѓу две или повеќе страни. И третата дефиниција, што ја прикажуваме вели дека конфликтот е неусогласеност помеѓу две или повеќе групи која произлегува од несовпаѓање на целите, интересите и вредностите.

Без оглед која дефиниција ќе се прифати, лесно може да се заклучи дека функционирањето на групата е поврзано со постоење на неусогласеност помеѓу членовите на организацијата. Тоа е и нормална појава земајќи го предвид фактот што организацијата е составена од различности, т.е. поединци кои се разликуваат помеѓу себе.

2. ВИДОВИ ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНФЛИКТИ

Од аспект на страните вклучени во конфликтот, можеме да ги разликуваме следните видови конфликти: интерперсонални, интрагрупни, интергрупни, интраорганизациски и интерорганизациски конфликти.²³

Интраперсоналните конфликти се конфликти што личноста ги има самата во себе. Овие конфликти произлегуваат од индивидуалните карактеристики и нивното манифестирање. Како облици на овој вид конфликти се јавуваат апатијата, фрустрацијата, заморот, агресијата. Интерперсоналните конфликти се оние конфликти што се јавуваат во односите со други. Обично тоа се конфликти што настануваат како резултат на неусогласување на целите и активностите што ги поседува едно лице, а не одговараат на целите и активностите на другите.

Интрагрупните конфликти се јавуваат во рамките на групата. Тие се манифестираат како конфликт на улоги, конфликт на резултат и конфликт на интеракција. Под конфликт на улоги се подразбира кога една личност во групата врши работа која треба да ја направи некоја друга личност од таа група. Конфликт на резултат имаме кога некои во групата треба да донесат некоја одлука на која се спротивставуваат другите членови на групата. И, на крај, конфликт на интеракција, имаме кога успехот во работењето се припишува на себе, а неуспехот претставува резултат на работата на другите.

Интергрупните конфликти се резултат на: групната идентификација, очигледните групни различности и фрустрациите. Групната идентификација подразбира дека вработените се идентифицираат со групата на која ѝ припаѓаат. Очигледните групни различности можат да се јават во различни форми - групирање на различни катови на претпријатието, посетување различни училишта и слично. Фрустрацијата обично е резултат на состојба кога една група ги постигнува нивните цели, а другата група не е во состојба. Интергрупните конфликти се воспоставуваат во односите со

другите групи и можат да бидат хоризонтални и вертикални. Хоризонталните конфликти се случуваат на исто ниво (конфликтот помеѓу техничкиот сектор и секторот за маркетинг претставува облик на овој вид конфликти). Вертикалните конфликти се случуваат помеѓу различните хиерархиски нивоа и обично се однесуваат на прашањата поврзани со контролата, моќта, целите и платите и бенефициите.

Интраорганизациските конфликти се јавуваат во рамките на целокупното претпријатие.

И, на крај, *интерорганизациските* конфликти се јавуваат помеѓу различни претпријатија на пазарот. Тоа е резултат на создавањето интересни сфери и групи на пазарот, конкуренција за ресурси, купувачи и добавувачи.

Конфликтите можеме да ги поделиме и на:

- *конфликти на двојно привлекување;*
- *конфликти на двојно одбивање;*
- *конфликти на привлекување и одбивање.*

Конфликт на двојно привлекување имаме кога поединецот треба да се определи помеѓу две цели од кои и двете еднакво го привлекуваат. Конфликт на двојно одбивање постои тогаш кога треба да се определи помеѓу две цели од кои и двете еднакво одбиваат. Конфликтот на привлекување и одбивање претставува облик кој се карактеризира со истовремено одбивање и привлекување од страна на некој предмет.

Конфликтите на привлекување и одбивање се најштетни за здравјето на работникот, посебно во случај ако чувствата што се манифестираат притоа се многу силни, што може да доведе до психички нарушувања.

3. ПРИЧИНИ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНФЛИКТИ

Различноста на интересите внатре во организацијата ги предизвикуваат конфликтите. Таа различност што ги предизвикува конфликтите се сублимира во причините за настанување на конфликтите.

Причинителите, односно изворите на конфликти се многубројни. Со развојот на општеството, тие се зголемуваат и се продлабочуваат.

Како причини за настанување на конфликтите се јавуваат:

- *групната меѓузависност;*
- *различноста на целите;*
- *конкуренцијата за ресурси;*
- *степенот на наобразба;*
- *предрасудите;*

Конфликти на двојно привлекување, двојно одбивање и конфликти на привлекување и одбивање.

Причини за настанување на конфликтите

- систем на плаќање;
- брачната состојба и припадност на различни националности и религиозни групи.

Групната меѓузависност се јавува како резултат на фактот што луѓето работат заедно. Се обидуваат да создадат пријатна клима на работење во средината во која работат. Функционираат на принципот на создавање соработка со други групи во претпријатието. Односите внатре во групата, но и помеѓу групите, мора да бидат усогласени и координирани. Во претпријатија во кои се јавува повисок степен на групна меѓузависност можноста за настанување конфликти е поголема.

Различност на целите се јавува како резултат на различните очекувања што ги имаат вработените во врска со нивното место во рамките на претпријатието во целина и она што тие сметаат дека треба да го остварат и да го имаат. Значи, постојат поединечни и заеднички цели, кои по дефиниција се во спротивност. Се разбира, мора да се направат усилби заедничките цели да бидат пред поединечните цели, зашто во поинаков случај нема да се обезбеди ефективност и ефикасност на претпријатието. Мора да се воспостави состојба на консензус во претпријатието помеѓу интересните групи.

Конкуренцијата за ресурси е организациска причина за настанување на конфликтот. Секогаш кога потребите за ресурси се поголеми од можностите, доаѓа до конфликт. Онаа страна што е незадоволена создава конфликт.

Степенот на наобразба претставува еден мошне квалитетен причинител на конфликти посебно во ситуација ако и другите причинители се присутни. Луѓето со повисок степен на наобразба се нарцисоидни и полни со себе. Тие најдобро знаат. Многупати нарцисоидноста е позитивна, претставува сила за напред во организацијата, инаку личноста станува медиокритет, а тоа за образована личност е лоша карактеристика.

Предрасудите претставуваат однапред определен став за нешто или за некого, без притоа да се земат предвид објективната и субјективната вистина. Тие тешко се менуваат. Имаат обично негативен карактер при донесувањето правилен и објективен став на поединецот за некој проблем.

Системот на плаќање што е изграден во претпријатието е потенцијален извор на конфликти. Тоа особено се чувствува кога не постои конзистентност на неговата примена, односно кога постојат различни критериуми при плаќањето на вработените. Од тие причини, претпријатието мора да направи еден стандардизиран модел на критериуми врз основа на кој ќе може да им се објасни на вработените зошто настануваат разлики во системот на наградување.

И на крај, но не и по својата важност, брачната состојба и

припадност на различни националности и религиозни групи.

Во зависност од брачната состојба на индивидуата, како и улогата на родител, влијае врз неговиот начин на однесување во организацијата и е потенцијал за причините на конфликтна состојба. Од друга страна, припадноста на различна националност и религиозна група има свое влијание врз настанувањето на конфликтна состојба. Секоја националност и религиозна група има свои особености по кои се разликува од другите. Тие особености треба да се почитуваат. Не треба да се пропагира национализам и верска нетрпеливост, туку да се живее заедно и да се учат и да се почитуваат тие особености кои треба да бидат елемент на зближување, а не на делење.

4. СТРАТЕГИИ ЗА РЕШАВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНФЛИКТИ

Во процесот на управување со конфликтите можно е да се применат различни стратегии. Изборот на соодветната стратегија е определен од видот на конфликтот и резултатот што се сака да се постигне со решавањето на конфликтот. Притоа, треба да се направат обиди кои освен што ќе го разрешат конфликтот во неговата манифестација, ќе ги елиминира и причините како извори за настанување на конфликтот. Во тој процес на решавање на конфликти ќе се најде на проблеми кои исто така треба да се решаваат.

Ако се работи за конструктивен конфликт, треба да се помага до оној момент додека не се утврди дека преминува во деструктивен конфликт, или пак негативно влијае врз работната атмосфера и врз здравјето на вработените.

Отстранување на проблемите што доведуваат до конфликти е можно со примена на индиректни и директни стратегии.

Во индиректни стратегии спаѓаат следните:

- воспоставување стандардизиран систем на наградување;
- подобра организација на работата;
- запознавање на пониските менаџмент- структури со топ-менаџментот;
- создавање чувство на заемна почит и доверба.

Наброените мерки ги нарекуваме индиректни методи на решавање на конфликтите бидејќи со нив не се оди директно кон учесниците на конфликтот, туку се отстрануваат причините што довеле до конфликтот.

Во директните методи што се применуваат при решавањето на конфликтите можеме да ги споменеме методите на избегнување, ублажување, компромис, соочување, преговарање со соработување, преговарање со натпреварување, посредување и арбитражање.²⁴

Со *избегнувањето* се игнорира проблемот со надеж дека ќе исчезне.

Ублажувањето подразбира минимизирање на конфликтот, во очекување работите да тргнат на подобро.

Компромисот подразбира случај кога двете страни се договараат и нема победници и победени.

Соочувањето е остварување договор или решавање на проблемот.

Преговарањето со соработување и натпреварување подразбираат решавање на конфликтите со непосредно учество само на конфронтираните страни. Различноста во стратегиите е во тоа што кај преговарањето со соработување се претендира да се оствари резултат кој ќе биде прифатлив и за двете страни, додека кај преговарањето со натпревар, резултатот е обично незадоволување на потребата на едната страна со задоволување на потребата на другата. Исто така, можен исход може да биде задоволување на потребата во многу помал обем од посакуваниот.

Со *посредувањето* се остварува преговарање што се спроведува со посредство на трета страна чија задача е да им помогне на конфронтираните страни да дојдат до заемно прифатливо решение.

Арибтражата вклучува трета страна во конфликтот, која на конфронтираните страни им наметнува определен исход и се залага за коректно решение што самата го нуди.

Без оглед на тоа која од предложените стратегии ќе биде користена, можен е еден од следните исходи:

- победа – пораз: решение на конфликтот што ја задоволува потребата на една страна на сметка на друга;
- победа – победа: решение на конфликтот што ги задоволува потребите на двете страни;
- пораз – пораз: решение на конфликтот што не ја задоволува потребата на ниту една страна.

Да научиме повеќе

Феноменологијата на конфликтите и на конфликтните состојби се тесно поврзани со појавите како што се:

Моќ

Стрес

Одбранбени механизми

Перење мозок

Истражи ги овие поими и согледај ја нивната поврзаност со конфликтите и конфликтните состојби!

Прашања за проверка на знаењето:

1. *Што претставува конфликтот?*
2. *Како се делат конфликтите врз основа на страните вклучени во него?*
3. *Кои се конфликтите на двојно привлекување, привлекување и одбивање и двојно одбивање?*
4. *Кои се причините за настанување на конфликтите?*
5. *Наброј ги стратегиите за решавање на конфликтите!*

9

ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

СОДРЖИНА:

Видови промени

Фактори за организациски промени

Фази во процесот на управување со организациските промени

Причини за отпор кон организациските промени

Улогата на менаџерот во надминувањето на отпорот кон организациските промени

КЛУЧНИ ПОИМИ:

Планирани и непланирани промени

Еволуциски и револуционерни промени

Внатрешни и надворешни фактори

Одмрзнување, менување и повторно замрзнување

ЦЕЛИ НА НАСТАВАТА:

По читањето на оваа тема, ученикот ќе биде способен:

- да ги разликува видовите организациски промени
- да ги опишува факторите кои влијаат на организациските промени
- да ги набројува фазите во процесот на организациските промени
- да ги распознава причините за отпорот кон организациските промени
- да ја согледа улогата на менаџерот во надминувањето на отпорот кон промените

1. ВИДОВИ ПРОМЕНИ

Според пристапот на нивното настанување, ги делиме на планирани и непланирани.

Организациските промени можат да бидат класифицирани според различни критериуми. Според пристапот на нивно настанување, ги делиме на планирани и непланирани.

Планираните организациски промени се резултат на специфични напори преземени со цел решавање на проблемот или истражување на новите можности. Основната карактеристика на непланираните организациски промени е во тоа што тие настануваат спонтано, односно случајно, без пред тоа да постои нивно планирање.

Според комплексноста, организациските промени ги делиме на еволуциски и револуционерни.

Според комплексноста, организациските промени ги делиме на еволуциски и револуционерни.

Еволуциските промени се постепени промени. Тоа се промените што настануваат кај управувањето со квалитетот, подобрувањата на производот и се случуваат во еден дел од претпријатието. Револуционерните организациски промени се ненадејни, драматични и се однесуваат на целокупната организација. Овој облик на организациски промени бара брзо реагирање на учесниците, настанувањето на ризикот е голем, можно е да дојде до големи реструктурирања и создавање на напната ситуација во претпријатието. Тука можат да бидат наброени уште активностите поврзани со отпуштање на вработени, создавање нов производ и др.

Следните поделби на организациските промени се направени врз основа на критериумите широчина, длабочина и временска димензија.²⁵

Според широчината можат да бидат парцијални и сеопфатни. Во парцијални спаѓаат оние промени кога се врши измена само на некоја димензија во претпријатието (на пр. механизмот на координација, или организираноста на продажната служба). Во сеопфатни промени спаѓаат оние промени кога се зема предвид целокупноста на претпријатието (реинженеринг, реструктурирање итн.) Длабочината подразбира степен на новини што се носат со промените. Тие можат да бидат плитки (се менува во мал обем) и длабоки (се менува со висок степен на внесување новини).

2. ФАКТОРИ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

Внатрешни и надворешни фактори

Во литературата се среќаваат голем број фактори што предизвикуваат настанување на организациските промени. Тие можеме да ги поделиме на внатрешни и надворешни фактори.

Во внатрешни фактори спаѓаат:

- менувањето на параметрите на организациската структура;
- структурата на работната сила;
- карактеристиките на менаџерите.

Менувањето на параметрите на организациската структура, претставува еден од главните внатрешни фактори за настанувањето на организациските промени. Степенот на потребната специјализација на работата, воспоставување нов систем на донесување одлуки, како и потребата од менување на координативните механизми поради нивната застареност и нефункционалност, претставуваат значаен фактор за настанувањето на организациските промени.

Сите промени што настануваат кај работната сила, од аспект на нивната квалификуваност, возраста и полот, предизвикуваат настанување организациски промени.

Третиот внатрешен фактор се менаџерите. Подготвеноста за правење промени од страна на менаџерите претставува централна точка во однос на нивното значење како фактор за организациски промени. Во однос на извршувањето на организациските промени, менаџерите можат да бидат проактивни - кои сакаат промени, и инертни - кои имаат негативен став кон промените.

Во надворешни фактори за настанување организациски промени можат да бидат наброени:

- менувањето на улогата на пазарот;
- технолошките промени;
- меѓународните економски интеграции;
- зрелоста на пазарите во развиените земји.

Една од главните промени што настанале во окружувањето се поврзани со улогата на пазарот за функционирањето на претпријатието. Сега имаме состојба во која економската реалност е таква што успехот на претпријатието с повеќе зависи од неговите способности навреме да го антиципира и приспособи своето однесување на барањата и импулсите на пазарот. Со тоа се акцептира потребата од изградба на маркетиншка ориентација на претпријатието. Со тоа настануваат големи промени во дефинирањето и конципирањето на организациската структура на претпријатието.

Технолошките промени се резултат на побрзата и подобрата комуникација и развиениот транспорт и транспортни средства, како и резултат на т.н. мрежно поврзување на луѓето што е резултат на примената и користењето на информатичката технологија.

Меѓународните економски интеграции се резултат на глобализацијата.

Зрелоста на пазарите во развиените земји опфаќаат бавен домашен развој на пазарите, поголем број агресивни извозници и увозници, како и поголем степен на дерегулација на пазарот и пазарните односи.

3. ФАЗИ ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ

Управувањето со организациските промени претставува процес во кој се планираат и имплементираат промените, при што се минимизира отпорот кон промени од страна на вработените со цел постигнување на ефективност и ефикасност во функционирањето на претпријатието.

Во тој процес, посебно внимание мора да им се посвети на следните две активности:

- подготовката на организациската промена;
- постигнувањето согласност кај менаџерот/менаџерите во однос на организациската промена.

Во однос на подготовката за извршување на организациска промена, потребно е да се дефинира и одреди крајната цел што се сака да се постигне.

Постигнувањето согласност кај менаџерот/менаџерите во однос на организациската промена, мора да се фокусира околу следните три прашања:

- која е причината за организациска промена;
- природата и опфатноста на организациската промена;
- водење со процесот на управување со организациските промени.

За да се направат организациски промени, се користат соодветни модели. Најпознат модел кој ги прикажува фазите во процесот на организациските промени, е даден од Шеин. Според овој автор, фазите во процесот на организациските промени се:²⁶

- одмрзнување;
- менување;
- повторно замрзнување.

Во првата фаза, вработените ги согледуваат проблемите и потребата за промени. Ова ниво креира мотивација за луѓето во модификација на нивните ставови и однесувања. Одмрзнувањето обично започнува со обезбедување на вработените со информации кои ја покажуваат неусогласеноста помеѓу саканото однесување и тековната состојба.

Во фазата на менување, се обезбедува премин кон бараната и посакуваната состојба. Тоа е фаза на учење во која се обезбедуваат вработените со нови информации, нов модел на однесување и нови патишта на размислување. Ова ниво може да

Модел на промени;
одмрзнување,
менување
и повторно
замрзнување

вклучи специфичен план за тренинг на менаџерите и вработените. Вработените експериментираат со нови идеи и однесувања и можат да ги модифицираат за време на учењето.

Во последната фаза, повторното замрзнување, промените се стабилизираат. Вработените се интегрираат со новите ставови, способности и однесувања. Влијанието на новото однесување се вреднува и добива на сила. Во новонастаната состојба еднакво мораат да партиципираат и топ-менаџментот и останатите вработени во претпријатието.

4. ПРИЧИНИ ЗА ОТПОР КОН ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

Никаков вид организациска промена не смее да биде преземена ако со тоа не доаѓа до зголемување на ефективноста и ефикасноста во функционирањето на претпријатието, а истовремено, да не предизвикува незадоволство кај вработените од преземената активност.

Појава што го следи процесот на организациски промени е настанувањето на отпор од страна на вработените. Менаџерот, како иницијатор и носител на промените, мора да го има предвид отпорот и да создаде соодветни стратегии како да го намали, или пак целосно да го отстрани отпорот кон промени. Што е тоа што предизвикува отпор кон промените? Тоа се:

1. економските фактори;
2. неприспособноста;
3. несигурноста;
4. заканите на социјалните односи;
5. одбивноста кон контролата.

Сметаме дека главната причина за отпор кон промените е од економска природа. Обично, кај вработените постои страв дека со промената ќе изгубат дел од своите надоместоци и привилегии што ги добивале и ги поседувале пред нејзиното настанување. На тој начин тие губат дел од она за што се заинтересирани, а тоа е сопствената благосостојба и благосостојбата на семејството.

Неприспособноста произлегува од создавањето на нови обврски. Тоа произлегува оттаму што тие ја познаваат старата работа и таа не бара некој голем напор од нивна страна за извршување на обврските. Но, секоја нова работа бара учење на ново, а учењето бара трошење енергија.

Несигурноста е следен фактор кој создава отпор кон промените. Таа е поврзана со неизвесноста, односно што ќе се случи во иднина. Некоја промена може да се чини дека е релативно незначителна во однос на целокупната состојба на работите, но човекот што е директно засегнат со недоверба

Економски фактори,
неприспособеност,
несигурност, закани за
социјалните односи,
одбивност кон
контролата

гледа на неа. Ако на некој менаџер му е понудена работа со повисока плата, се поставуваат неколку прашања. Колку може да биде тешка новата работа? Колку е потребно време за да се научи? Дали ќе може да одговори на предизвиците? Од друга страна, постои и стравот дали правилно ќе се реагира на новонастанатата состојба.

Како закани на социјалните односи се оние што влијаат врз нивниот статус. Имено, секој менаџер создава неформални односи со своите подредени. Се разбира, со доведувањето на нов менаџер, дел од тие неформални односи или никогаш нема повторно да се воспостават или пак ќе треба време тие да бидат воспоставени.

Одбивноста кон контролата подразбира такво чувство според кое вработените сфаќаат дека ќе бидат предмет на контрола, која во претходниот период веќе била воспоставена и тие биле навикнати на неа.

5. УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ ВО НАДМИНУВАЊЕТО НА ОТПОРОТ КОН ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ

Добриот менаџер треба да се бори со настанатите отпори кон промените. Во тоа истовремено се согледува и неговиот квалитет. Меѓутоа, тоа е процес во кој активна улога имаат и вработените.

За да успее организациската промена, менаџерот, којшто е носител на процесот на промени, мора да ги поседува следните карактеристики:

1. Да добива поддршка и доверба од другите - ниедна промена не може да биде направена ако не се има поддршка и доверба од клучните стеикхолдери;
2. Да слуша и да соработува ефективно;
3. Да презема одговорност за активноста - последиците од преземените активности мора тој да ги преземе врз себе;
4. Да обезбедува конструктивна повратна врска со другите - со тоа се обезбедува поефективно приспособување и прифаќање на промените;
5. Да инспирира и да мотивира - создавање заинтересираност кај стеикхолдерите;
6. Да има отворена комуникација со сите заинтересирани страни - подразбира отворен тек на информациите помеѓу заинтересираните страни;
7. Да креира можности за мали победи.

Исто така, за да се совлада отпорот кон промените, вработените треба да бидат:

- активни учесници во извршувањето на промените;
- да се препознаат социјалните и психолошките фактори во промената;
- да постои авторитет на довербата;
- да се прават само неопходни промени.

Како активности во намалувањето на отпорот кон организациските промени, менаџерот мора да обезбеди избегнување на изненадувањето, поддршка на вистинското разбирање на промените, создавање услови за спроведување на промените и изведување на пробни промени.

Избегнување на изненадувањето подразбира активност со која вработените се информираат со содржината на промените, а сè со цел кога тие ќе настанат да знаат какви ќе бидат промените по квалитет и квантитет, и што значи тоа за нив.

- Поддршката на вистинското разбирање на промените подразбира активност на менаџерите со која квалитетно ги информираат вработените за настанувањето на промените, односно што добиваат тие, а што губат со настаната промена. Посебно, тие треба да добијат информација од аспект на тоа дали ќе го задржат работното место, дали ќе ја задржат соодветната позиција или ќе напредуваат или ќе назадуваат во хиерархијата, дали ќе работат повеќе итн.

Создавањето услови за спроведување на промените подразбира активност на менаџерите со која тие ги убедуваат вработените дека настанувањето на промените е поради потребата од поефикасно и поефективно работење, а не да се прават промени без содржина и потреба. Тогаш се смета дека се создаваат неопходни услови за започнување со промените.

И на крајот, изведувањето на пробни промени, подразбира т.н. пробен период во кој вработените живеат со промената, се приспособуваат на неа пред да се донесе конечната одлука во врска со нејзиното прифаќање или одбивање.

Целисходноста од управувањето со организациските промени, се согледува од ефектите што се постигнуваат со таа активност. Така, управувањето со организациските промени ги обезбедува следните работи и позитивно влијае врз остварувањето на ефикасноста и ефективноста во функционирањето на претпријатието:

- намалување на несаканата флукуација на вработените;
- зголемување на веројатноста на успехот на системот;
- избегнување на грешки во процесите;
- избегнување на губиток на капацитетот;
- намалување на доцнењето и пречекорување на трошоците;
- избегнување на незадоволството на купувачите.

Да научиме повеќе

.....Пред триесетина години, на телевизијата имаше две програми, но така што едната програма можеше да се гледа со една телевизиска антена, а другата со друга антена. Денес имаме кабелска и сателитска програма на кои има стотина пати повеќе програми. Тогаш со нетрпение се чекаше да се гледа филм на телевизија и тоа претставуваше семеен ритуал. Денес, секој во семејството има свој телевизор, свој далечински управувач, стотина програми, но за жал, телевизијата се гледа посебно, или пак се мошне ретки моментите кога семејството се собира на едно место заради заедничко гледање телевизија.

.....Пред дваесетина години немаше компјутери, пишувањето се одвиваше на машини за пишување. Тогаш, кога се пишуваше текст и ќе се дојдеше на крај на редот, мораше да се притисне една метална рачка за да се премине на нов ред. Ако се згрешеше збор или буква во текстот, се вадеше листот од машината за пишување и се заменуваше со друг. Денес, за таа цел се користат компјутери, кои не само што автоматски го преминуваат текстот во нов ред, туку на корисникот му овозможува да се игра со буквите и изгледот на текстот да го прави во зависност од потребите и желбите.

.....Пред дваесетина години, децата играа надвор и се прибираа дома за ручек кога ќе го слушнеа гласот на својата мајка како ги повикува по име. Денес, децата повторно се играат, но се прибираат за ручек кога мајките, повторно, ќе им се јават на нивните мобилни телефони.

.....Луѓето што припаѓаат на различни возрастни групи, имаат различен став во однос на организациските промени. Така, за помладата генерација, карактеристично е експериментирањето со промените и нивното преземање со цел освежување на нивната работа. Тие се поеластични и полесно се приспособуваат кон барањата што пред нив ги поставуваат промените. Од друга страна, повозрасните вработени имаат генерално негативен став кон промените, потешко се приспособуваат кон нив и не сакаат изненадувања.

Прашања за проверка на знаењето:

- 1. Кои се видовите на организациски промени?*
- 2. Објасни ги еволуциските и револуционерните промени!*
- 3. Како се делат факторите кои влијаат на организациските промени? Објасни!*
- 4. Кои се фазите во процесот на организациските промени?*
- 5. Каква е улогата на менаџерот во надминувањето на отпорот кон промените? Објасни!*

ФУСНОТИ:

- 1 Постолов Кирил: *Организационо структурирање и негова примена во претпријатијата на стопанството на Република Македонија, Економски факултет, Скопје, 2006., стр. 11*
- 2 Костиќ Живко: *Основи организације предузеќа*, Савремена администрација, Белград, 1990, - 1. Појава науке о организацији.
- 3 Постолов Кирил: *Организационо структурирање и негова примена во претпријатијата на стопанството на Република Македонија, Економски факултет, Скопје, 2006., стр. 20*
- 4 Henry Mintzberg, James Brian Quinn: *The Strategy process, concepts, contexts, cases*, Prentice Hall International Editions, Simon&Schuster, Englewood Cliffs, N.Y., 1991, second edition, p. 335.
- 5 Henry Mintzberg, James Brian Quinn: *The Strategy process, concepts, contexts, cases*, Prentice Hall International Editions, Simon&Schuster, Englewood Cliffs, N.Y., 1991, second edition, p. 344.
- 6 Јаничевиќ Небојша: *Стратегијско управљање и организациона структура*, Научна књига, Београд, 1990, стр. 22
- 7 Torington Derek, Laura Hall: *Personnel Management- HRM in Action*, Prentice Hall, Hertfordshire, 1995, Third Edition , p. 143
- 8 Certo C. Samuel: *Modern Management, Adding Digital Focus*, Pearson Eucation Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2003, 9th edition, p.294.
- 9 Daft L. Richard: *Management*, Dryden Press, Rinehart and Winston Inc, NY, 1988 , p.173
- 10 Daft L. Richard: *Management*, Dryden Press, Rinehart and Winston Inc, NY, 1988
- 11 Hitt Michael, Middlemist Dennis, Mathis L. Robert: *Management- Concepts and effective practice*, West Publsihing Co, St. Paul, 1989, p.218 .
- 12 George M. Jennifer, Jones R. Gareth: *Essentials of Managing Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2000.,p.245.
- 13 Edwin L. Baker: "Managing Organizational Culture", *Management Review*, Vol. 69, No. 7, July 1980, p. 13
- 14 Alan J. Rowe, Richard O. Mason, Karl E. Dickel, Richard B. Mann, Robert J. Mockler: *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison - Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1994, p. 474
- 15 G.A.Cole: *Personnel Management: Theory and Practice*, DP Publications Ltd., London, 1993, pp. 52-53
- 16 James H. Donnely, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1992, p. 384
- 17 James H. Donnely, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1992, p. 410
- 18 Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, Prentice Hall, International, London, 1996, p. 496
- 19 James H. Donnely, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1992, p. 346-348
- 20 John R. Schermerhorn, Jr.: *Management for Productivity*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993, p. 549
- 21 Адизес Исак: *Овладување со промените*, ДЕТРА, Скопје, 1994, стр, 93.
- 22 Шуклев Бобек, Дракулевски Љубомир: *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2001, стр. 203.
- 23 Gordon Judith R.: *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Massachutets, 1991, third edition, pp. 466-469
- 24 Шуклев Бобек, Дракулевски Љубомир: *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2001, стр. 205.
- 25 Nadler A. David, Tushman L. Michael: *Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation*, *Academy of Management Executive*3 (1989), pp. 194-204
- 26 Фулмер Роберт: *Новиот менаџмент*, Скај, Скопје, прв дел, 1994., стр. 230.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес, Исак: *Овладување со промените*, ДЕТРА, Скопје, 1994
2. Baker, Edwin L.: "Managing Organizational Culture", *Management Review*, Vol. 69, No. 7, July 1980
3. Cole, G.A.: *Personnel Management: Theory and Practice*, DP Publications Ltd., London, 1993
4. Daft, L. Richard: *Management*, Dryden Press, Rinehart and Winston Inc, NY, 1988 , p.173
5. David, Nadler A., Tushman L. Michael: *Organizational Frame Bending: Principles for Managing Re-orientation*, *Academy of Management Executive* 3, 1989
6. Donnely, James H., Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1992
7. Дракулевски, Љубомир: *Лидерство – основа за ефективен стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 1999
8. Фулмер Роберт: *Новиот менаџмент*, Скај, Скопје, прв дел, 1994
9. George, Jennifer M., Jones R. Gareth: *Essentials of Managing Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2000
10. Gordon, Judith R.: *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1991
11. Hitt, Michael, Middlemist Dennis, Mathis L. Robert: *Management- Concepts and effective practice*, West Publishing Co, St. Paul, 1989
12. Јаничевиќ Небојша: *Стратегијско управљање и организациона структура*, Научна књига, Београд, 1990
13. Костиќ, Живко: *Основи организације предузеќа*, Савремена администрација, Белград, 1990
14. Mintzberg, Henry, James Brian Quinn: *The Strategy process, concepts, contexts, cases*, Prentice Hall International Editions, Simon&Schuster, Englewood Cliffs, N.Y., 1991
15. Robbins, Stephen P., Mary Coulter: *Management*, Prentice Hall, International, London, 1996
16. Rowe, Alan J., Richard O. Mason, Karl E. Dickel, Richard B. Mann, Robert J. Mockler: *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison - Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1994
17. Samuel, Certo C.: *Modern Management, Adding Digital Focus*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2003
18. Schermerhorn, John R., Jr.: *Management for Productivity*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993
19. Torington, Derek, Laura Hall: *Personnel Management- HRM in Action*, Prentice Hall, Hertfordshire, 1995
20. Шуклев, Бобек, Дракулевски Љубомир: *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2001

СОДРЖИНА

1. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	5
1. Дефиниција на организацијата	6
2. Методи на науката за организацијата	8
3. Теории во развојот на науката за организацијата	10
3.1. Класична теорија за организацијата	10
3.2. Неокласична теорија за организацијата	11
3.3. Современа теорија за организацијата	12
<i>Да научиме повеќе и прашања за проверка на знаењето</i>	14
2. ФОРМИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА	15
1. Дефинирање на организациската структура	16
2. Формирање на организациската структура	17
3. Параметри на организациската структура	19
3.1. Поделба на работата (специјализација)	20
3.2. Дистрибуција на авторитетот- децентрализација	21
3.3. Групирање на единиците	23
3.4. Координација	24
4. Фактори на организациската структура	26
4.1. Влијанието на информатичката технологија на организацијата	26
4.2. Фази во развојот на организацијата	28
5. Улогата на менаџерот во структурирањето на организацијата	31
<i>Да научиме повеќе и прашања за проверка на знаењето</i>	33
3. ВИДОВИ НА ОРГАНИЗАЦИЈА	35
1. Видови (форми) на организациски структури	36
1.1. Функционална организациска структура	36
1.2. Дивизионална организациска структура	38
1.3. Матрична организациска структура	41
2. Формална и неформална организација	42
3. Отворена и затворена организација	44
4. Органска и механичка организација	45
5. Рамна и тенка (висока) организација	46
<i>Да научиме повеќе и прашања за проверка на знаењето</i>	48
4. ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ	49
1. Дефинирање на организациското однесување	50
2. Концепти и методи на организациско однесување	52
3. Организациско однесување и управување со човечките ресурси	54
4. Теоретски пристапи за улогата и однесувањето на човекот во организацијата	55
<i>Да научиме повеќе и прашања за проверка на знаењето</i>	59
5. ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И КЛИМА	61
1. Дефинирање на организациската култура	62

2. Карактеристики на организациската култура	63
3. Карактеристики на организациската клима	64
4. Управување со организациската култура	65
5. Видови организациска културна клима	68
<i>Да научиме повеќе и прашања за проверка на знаењето</i>	71
6. ВОДСТВО	73
1. Дефинирање на водството	74
2. Суштината и карактеристиките на водството	75
3. Носители на водството	75
4. Фактори на водството	77
5. Облици (стилови) на водство	79
6. Сличности и разлики помеѓу управувањето и водството	81
<i>Да научиме повеќе и прашања за проверка на знаењето</i>	84
7. ГРУПИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈА	85
1. Дефинирање на групата	86
2. Однесувањето на групата во организацијата	87
3. Видови групи	90
3.1. Формални групи	90
3.2. Неформални групи	92
4. Карактеристики на групите	93
3.1. Улоги	93
3.2. Статус	94
3.1. Норми	95
3.2. Кохезија	96
5. Улогата на неформалните групи во организацијата	96
<i>Да научиме повеќе и прашања за проверка на знаењето</i>	98
8. ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНФЛИКТИ	99
1. Дефинирање на организациските конфликти	100
2. Видови организациски конфликти	101
3. Причини за организациски конфликти	102
4. Стратегии за решавање на организациски конфликти	104
<i>Да научиме повеќе и прашања за проверка на знаењето</i>	106
9. ПРОМЕНИ	108
1. Видови промени	108
2. Фактори за организациски промени	108
3. Фази во процесот на управување со организациските промени	110
4. Причини за отпор кон организациските промени	111
5. Улогата на менаџерот во надминувањето на отпорот кон организациските промени	112
<i>Да научиме повеќе и прашања за проверка на знаењето</i>	114
ФУСНОТИ	115
ЛИТЕРАТУРА	116