

Бобек Шуклев
Маја Шуклева

МЕНАЏМЕНТ И БИЗНИС ПЛАНИРАЊЕ

**за IV (четврта) година
економски техничар**

Средно стручно четиригодишно образование

МЕНАЏМЕНТ И БИЗНИС ПЛАНИРАЊЕ

за IV (четврта) година
економски техничар
средно стручно четиригодишно образование

Автори:

Бобек Шуклев
Маја Шуклева

Рецензенти:

Стојан Дебарлиев
Лилјана Стојковска
Јагнија Ангеловска

Стручна редакција:

Неда Анчевска

Уредник:

Неда Анчевска

Лектура:

Верица Неделкоска

Компјутерска обработка:

Да-Капо Скопје

Графичко и техничко уредување: Ели Василевска Илиевска – APC Студио

Авторско право © 2023

Сите права се заштитени. Ниту еден дел од оваа книга не може да биде репродуциран или пренесен во која и да било форма или со кои да било средства, електронски или технички, вклучувајќи фотокопирање, преснимување и чување во информативни системи, без претходна писмена дозвола од издавачот.

Издавач:

Министерство за образование и наука на Република Северна Македонија
ул. „Св. Кирил и Методиј“ бр. 54, 1000 Скопје

Печати: Европа 92 – Кочани

Тираж:

Место и година на издавање: Скопје, 2024

Националната комисија за учебници на седницата одржана на ден 06.07.2023 година донесе **Одлука** заведена под број 20-2146/1 од 04.09.2023 за одобрување и употреба на учебник по наставниот предмет Менаџмент и бизнис планирање IV година **СТРУКА/СЕКТОР: ЕКОНОМСКО ПРАВНА И ТРГОВСКА/ЕКОНОМИЈА, ПРАВО И ТРГОВИЈА Образовни профили/квалификации: Економски техничар** средно стручно четиригодишно образование.



На синот Бојан





Предговор

Главна карактеристика на една модерна нација е менаџментот во претпријатето. Менаџментот во практиката постои откако постои цивилизацијата и ќе остане основна и доминантна карактеристика додека постои цивилизацијата. Поради тоа, нема поважно подрачје од менаџментот. Науката за менаџмент претставува доминантно обележје на индустриското општество. Менаџментот е универзален процес. Основниот процес на осветување на работата со помош на други е ист за сите менаџерски работи на сите нивоа и во сите претпријатија. Ова не значи дека сите менаџери работат иста работа или дека за сите се бара иста способност на различни нивоа.

Цели на учебникот

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

Цел за учениците. Да ги запознае учениците со современата и сеопфатна анализа на процесот на менаџмент и да промовира разбирање на материјата во која се вклучени иновациски карактеристики на учење. Без да се скрати нивото на софистицираност, учебникот е пишуван на разбирлив јазик и со педагошки карактеристики кои му помагаат на ученикот да оствари разбирање на концептот на менаџмент и бизнис планирање.

Поаѓајќи од целите на корисниците, намерата беше да се напише сеопфатен и читлив учебник кој ќе ја задоволи изразената потреба од современа книга од областа на менаџментот и бизнис-планирањето. Немаше да биде можно да се одговори на поставените цели и задачи и да се напише овој учебник без користење обемна, изворна, странска литература од областа на општиот менаџмент, стратемскиот менаџмент, планирањето, лидерството, организациското однесување и менаџментот на малиот бизнис и без повеќегодишните специјализации во странство.

Учебникот е пишуван според наставната програма за предметот Менаџмент и бизнис планирање за средното стручно образование.

Во учебникот се присутни неколку важни карактеристики што го прават погоден за учење, предавање и примена. Извршена е конзистентна интеграција на теоријата на функционалниот менаџмент со практиката низ поглавјата во учебникот. Концептот на менаџмент и бизнис планирање е илустриран со примери од практиката на добро познати организации.

Модел на менаџмент и бизнис планирање. Моделот помага визуелно да се истакнат основните функции на процесот на менаџмент. Во процесот на менаџмент се вклучени функциите на планирање, организирање, контрола, мотивирање и човечки ресурси.

Дополнителни карактеристики

За унапредување на процесот на учење и за подготвување на материјалите од страна на учениците, вклучени се неколку дополнителни карактеристики што претставува

педагошка помош во разбирањето и примената на презентираниот концепт. Секое поглавје во учебникот ги има карактеристиките што се наведени подолу.

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

Клучни поими. Кога ученикот за прв пат ќе стане близок со некое ново подрачје, совладувањето на терминологијата претставува совладување на половината од патот до нас. За таа цел, клучните поими во текстот се напишани со задебелни букви и боја кога за првпат се дефинираат. Со тоа е направена поголема транспарентност во совладувањето на материјата.

Примери. Во учебникот се презентирани тековни примери од организации, во форма на табели или слики, за да се илустрира како новите сознанија за менаџментот и бизнис планирањето се применуваат во секојдневното работење на организациите. Примерите претставуваат комбинации, кои на корисниците им овозможуваат да разберат како концептот на менаџментот и бизнис планирањето е применет во стварниот свет и како тие самите можат да го применат.

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

Речник. Речникот се наоѓа на крајот на учебникот. Секој клучен поим што се среќава во одделните поглавја на учебникот е вклучен во поширок речник во кој се содржани поими сврзани со процесот на менаџментот и бизнис планирањето.

Литература. При пишувањето на учебникот е користена литература објавена најголем дел по 2000 година, а помал дел на капитални дела се објавени пред 2000 година.

Скопје, јули 2022 година

проф. д-р Бобек Шуклев

д-р Маја Шуклева

Вовед

Поаѓајќи од целите, задачите и програмската содржина на предметот **Менаџмент и бизнис планирање**, содржината на учебникот е модуларно дизајнирана така што овозможува учениците да се запознаат со карактерот и концептот на менаџментот како управувачка функција во организациите. Притоа авторите настојуваат сложената материја на менаџментот и бизнис планирањето да ја презентираат на што поразбирлив начин, илустрирајќи ги со примери, слики и табели прашањата што би биле потешко апсорбирани од учениците само со нивна теоретска интерпретација или, пак, оние со кои би се сретнале во непосредната практика по завршеното средно образование.

Содржната на учебникот е поделена во четири модуларни единици, а секоја од нив на поглавја кои, секое за себе, на извесен начин претставуваат целини.

Првата модуларна единица е посветена на **вовед во менаџментот** и содржи три поглавја од кои првото поглавје е посветено на улогата и значењето на менаџментот, второто поглавје се однесува на деловното опкружување, а третото поглавје ја елаборира проблематиката на карактерните особини на менаџерот.

Втората модуларна единица е посветена на **функциите на менаџментот**. Во првото поглавје се елаборира планирањето, видовите планови и нивните карактеристики, второто поглавје е посветено на организациската структура и култура, третото поглавје ја обработува проблематиката на контролата како функција на менаџментот, четвртото поглавје е посветено на мотивацијата - менаџерска функција и успехот на организацијата, и последното, петто поглавје е посветено на менаџментот на човечки ресурси.

Третата модуларна единица е посветена на **лидерството и организациското однесување**. Во првото поглавје се елаборира природата на лидерството, лидерските карактеристики и однесувања, во второто поглавје се обработува организациското однесување и улогата на лидерот во организацијата.

Четвртата модуларна единица ја обработува проблематиката на **бизнис планирањето**. Во првото поглавје се елаборира стратегскиот менаџмент и основите на стратегските анализи, второто поглавје е посветено на SWOT-анализа во организацијата, во третото поглавје се обработува проблематиката на моделот на конкурентност и четвртото поглавје ја елаборира проблематиката на бизнис-планот.

Содржина

ПРЕДГОВОР V

ВОВЕД VII

Модуларна единица 1 ВОВЕД ВО МЕНАЏМЕНТОТ 1

Резултати од учењето 1

Поглавје 1 Улога и значење на менаџментот 2

- 1.1 Менаџментот и природата на менаџерската работа 3
- 1.2 Што е менаџер? 5
- 1.3 Нивоа и видови менаџер 6
- 1.4 Функции на менаџментот и нивни карактеристики 8
- 1.5 Видови менаџерски вештини 10
- 1.6 Развивање менаџерски вештини и компетенции 12

Поглавје 2 Деловно опкружување 16

- 2.1 Поим и значење на деловното опкружување 17
- 2.2 Видови опкружување и карактеристики 18
- 2.3 Специфично-работно опкружување 24
- 2.4 Поим за одржлив развој 24

Поглавје 3 Карактерни особини на менаџерот 30

- 3.1 Менаџерски ставови и перцепции 31

- 3.2 Емоции, стрес и задоволство од работата 34

- 3.3 Одлучување и управување со ризици 37

Клучни поими 41

Резиме 41

Прашања за проверка на знаењето 43

Задачи за практична примена на знаењето 44

Модуларна единица 2 ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТ 45

Резултати од учењето 45

Поглавје 1 Планирање, видови планови и нивни карактеристики 46

- 1.1 Процес на планирање - придобивки и значење 47
- 1.2 Планирање и стратегија 50
- 1.3 Чекори во планирањето 51
- 1.4 Видови планови и нивните карактеристики 53
- 1.5 Процес на поставување и подредување на целите 54

Поглавје 2 Организациона структура и култура 58

- 2.1 Организациона структура - поим и видови 59
- 2.2 Трендови во организацискиот дизајн 63
- 2.3 Организациона култура - поим, видови, елементи, значење 65

Содржина

2.4 Модели и стратегии на организациска промена 67

Поглавје 3 Контролата како менаџерска функција 72

3.1 Контрола - поим и видови контрола 73

3.2 Процес на контрола - чекори на контрола 75

3.3 Алатки и техники на контрола 78

Поглавје 4 Мотивација - менаџерска функција и успех на организацијата 82

4.1 Мотивацијата - алатка во рацете на менаџерот 83

4.2 Мотивациски теории и иновативни идеи за мотивирање 85

Поглавје 5 Менаџмент на човечки ресурси 98

5.1 Процес на менаџмент на човечки ресурси 99

5.2 Привлекување, регрутирање и развивање на работната сила 102

Клучни поими 106

Резиме 106

Прашања за проверка на знаењето 107

Задачи за практична примена на знаењето 108

Модуларна единица 3 ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ 109

Поглавје 1 Природата на лидерството, лидерски карактеристики и однесувања 110

1.1 Лидерство и визија 111

1.2 Лидерство, моќ и извори на моќта 113

1.3 Лидерски карактеристики и однесувања 114

1.4 Лидерски стилови 116

1.5 Сличности и разлики помеѓу менаџер и лидер 117

Поглавје 2 Организациско однесување и улога на лидерот во организацијата 121

2.1 Организациско однесување 122

2.2 Концепции и модели на организациско однесување 123

2.3 Модел на лидерство за промени 124

2.4 Тим и група - поим и нивни карактеристики 124

2.5 Ефекти и слабости од тимската работа 127

2.6 Носење тимски одлуки - предности и слабости 128

Клучни поими 130

Резиме 130

Прашања за проверка на знаењето 131

Задачи за практична примена на знаењето 131

Модуларна единица 4 БИЗНИС-ПЛАНИРАЊЕ 132

Резултати од учењето 132

Поглавје 1 Стратегиски менаџмент и основи на стратегиските анализи 133

1.1 Стратегиски менаџмент - поим и значење 134

1.2 Нивоа на стратегии 137

1.3 Поврзаност на бизнисот и стратегискиот менаџмент 140

**Поглавје 2 Swot-анализа во
организацијата 143**

- 2.1 Swot-анализа како алатка и елементи 144
- 2.2 Организациски предности и слабости,
можности и закани од средината 147
- 2.3 Swot-анализа во насока на
зголемување на ефикасноста на
организацијата 148

Поглавје 3 Модел на конкурентност 152

- 3.1 Моделот на Porter - формулирање
фактори на моделот 153
- 3.2 Анализа на ефектите на петте сили -
фактори на моделот на Porter 156

Поглавје 4 Бизнис-план 161

- 4.1 Вовед 162
- 4.2 Резиме 164

- 4.3 Маркетинг-план 164
- 4.4 План на производство/услуги 165
- 4.5 Менаџмент и организација 166
- 4.6 Финансиски план 166
- 4.7 Swot-анализа 167

Клучни поими 168

Резиме 168

Прашања за проверка на знаењето 169

*Задачи за практична примена
на знаењето 169*

РЕЧНИК 170**ФУСНОТИ 171****ЛИТЕРАТУРА 174**

ВОВЕД ВО МЕНАЏМЕНТОТ

Резултати од учењето

Ученикот/ ученичката ќе биде способен/а да:

- дискутира за улогата и значењето на менаџментот,
- разликува деловно опкружување,
- ги објаснува карактерните особини на менаџерот.





ПОГЛАВЈЕ 1

УЛОГА И ЗНАЧЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ

СОДРЖИНА

- 1.1 Менаџментот и природата на менаџерската работа
- 1.2 Што е менаџер?
- 1.3 Нивоа и видови менаџер
- 1.4 Функции на менаџментот и нивни карактеристики
- 1.5 Видови менаџерски вештини
- 1.6 Развивање менаџерски вештини и компетенции

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- го дефинирате менаџментот,
- давате опис на природата на менаџерската работа,
- ги разликувате менаџерските нивоа,
- ја опишувате улогата на менаџерите на различни нивоа во организацијата,
- ги наведувате функциите на менаџментот,
- ги опишувате карактеристиките на менаџерските функции,
- ги идентификувате менаџерските вештини и компетенции.

1.1 Менаџментот и природата на менаџерската работа

Менаџментот, поради неговата важност во работењето на организацијата, покривајќи ги сите функции на работење, претставува подрачје од посебен интерес во микроекономската наука. Зголемениот интерес произлегува: од општествениот карактер на менаџментот со кој се насочуваат одговорностите во насока на ефикасно извршување на целите; од фактот што менаџментот е основна карактеристика на индустриското општество; од тоа што менаџментот е специфичен орган во деловното претпријатие, поради што тој останува основна и доминантна институција сè додека постои цивилизацијата. Главна карактеристика на една модерна нација е менаџментот во организациите. Менаџмент е основна карактеристика на индустриското општество. Нема супституција за менаџментот. Во практиката тој постои откако постои цивилизацијата. Тоа значи дека постои универзалност на менаџментот.

Имајќи ги предвид алтернативните дефиниции за менаџментот, може да се констатира дека не постои универзално прифатена дефиниција за менаџментот. Иако постојат дивергентни погледи, сепак може да се извлечат неколку заеднички елементи за да се предложи посинтетизирана дефиниција. **Менаџментот** се дефинира како универзален процес на ефикасност и ефективност при извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на целите на организацијата. Основните елементи на дефиницијата за менаџмент се: универзален процес, ефикасност и ефективност, работење со други луѓе, ресурси и цели на организацијата. Дефиницијата може да се подели на нејзините клучни елементи:

Универзалност на менаџментот. Менаџментот е универзален процес. Тој се применува во сите организации, независно од големината (мали, средни, големи), во сите видови организации (профитни и непрофитни), во сите функции на работење (маркетинг, производство, набавка, инвестиции, финансии, истражување и развој), на сите нивоа на менаџмент (врвно, средно, пониско), слика 1.1. Тој се применува во организации, во паркови, во болници, на фарми, на универзитети, во градови, во синдикални организации, во цркви, на аеродроми и во локална самоуправа, но менаџментот функционира сосема различно.

Ефикасност и ефективност во менаџментот. Менаџментот вклучува ефикасност и ефективност при извршување на работата со помош на други луѓе. **Ефикасноста** упатува на односот меѓу влезот и излезот. Ефикасноста упатува на употреба на минимум ресурси (физички, финансиски, материјални, човечки и организациски) за да се произведе саканиот обем на производство. На пример: доколку се добие поголем излез за даден влез, тогаш станува збор за зголемена ефикасност. Исто така, доколку се оствари ист излез со помал влез, станува збор за зголемена ефикасност. Високиот степен на ефикасност има влијание врз високиот степен на ефективност. Менаџерите во организацијата не се заинтересирани само за ефикасноста, туку и за ефективноста, за комплетирање на активноста. **Ефективноста** е степен до кој организацијата ги остварува поставените цели. Ефективноста е вештина за остварување на целите. Ефективноста упатува на тоа што го остваруваат менаџерите.

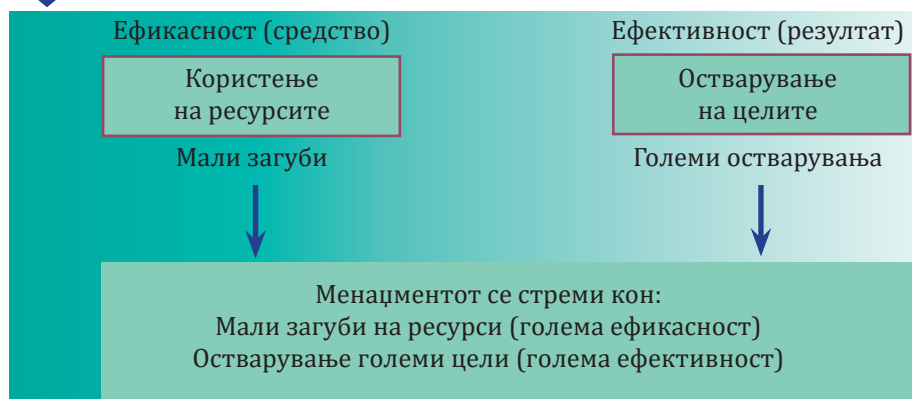
СЛИКА 1.1 Универзална потреба за менаџмент



Извор: Robbins, P. S., Coulter, M. (2012), *Management*, eleventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, p. 17.

Кога менаџерот ќе ги оствари целите на организацијата, за него се вели дека е ефективен. Лошиот менаџмент најчесто се должи на неефективноста во остварувањето на целите и на неефикасноста, нерационалното трошење на ресурсите, слика 1.2.

СЛИКА 1.2 Ефикасност и ефективност во менаџментот



Извор: Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2016), *Management*, Thirteenth Global edition, Pearson Education Limited, Harlow, p.49.

Работење со други луѓе. Менаџерите ја извршуваат работата со помош на други луѓе. Од нивното знаење и вештини зависи квалитетот на извршување на работата. Менаџерите ја имаат крајната одговорност за степенот на извршување на работата со помош на други луѓе. Луѓето се најважниот ресурс во организацијата. Но, од менаџерите

се бара да креираат пријатно ментално опкружување во кое ќе работат другите луѓе, односи на соработка помеѓу другите луѓе, креирање организациска култура, прифаќање на промените во работењето, успешна социјализација на нововработените, намалување на конфликтите во процесот на работење и грешките што ги прават при донесувањето одлуки.

Ангажирање ресурси. Менаџментот вклучува ангажирање ресурси во процесот на работење. Во организацијата се користат физички, материјални, финансиски, човечки и организациски ресурси. Ресурсите можат да бидат видливи: човечки (менаџери и работници), материјални (суровини, готови производи, полупроизводи), финансиски (пари, кредити и сопствени средства), физички (технологија, згради, опрема и машини) и невидливи: имиџ на претпријатие, имиџ на производ, културата, патенти и лиценци, трговски договори.

1.2 Што е менаџер?

Лесно е да се разликуваат менаџерите од вработените во организацијата. Но, како се дефинира кој е менаџерот? **Менаџер** е секој оној кој на кое било ниво во организацијата го насочува напорот на другите луѓе за остварување на целите на организацијата. Менаџерот треба со плански приод да ги насочи идните активности на организацијата, да развие таква организација која ќе обезбеди ефикасно извршување на задачите, да ги координира активностите на организацијата, да ги мотивира луѓето за ефикасна и за корисна употреба на нивниот труд и да контролира како се остваруваат целите. Менаџерот треба да ги антиципира проблемите и да го планира растот. Тој мора да одлучува за целите, но и за средствата за нивно остварување. „Менаџерската работа не се однесува на личниот успех, туку се однесува на помош на другите да ја извршат работата. Тоа означува координирање на работата по одделенија, или набљудување на посебна индивидуа. Тоа, исто така, може да вклучи и координирање на работата на членови на тимот од различни одделенија, дури и на луѓе надвор од претпријатието, како што се времено вработените или индивидуи кои работат за доставувачи на организацијата“.¹⁾

Централно прашање што се поставува во работењето на организациите во современото турбулентно и неизвесно опкружување е зошто организацијата има потреба од менаџер? Постојат повеќе причини за објаснување на потребата од нив.²⁾

Првата причина поради која се потребни менаџерите е тоа што организациите имаат потреба повеќе од кога и да е порано, од нивните вештини во неизвесното, комплексно и турбулентно време. Со оглед на фактот дека денес организациите имаат предизвик во климатските промени, промената на технологијата, зголемувањето на глобализацијата и слично, менаџерите играат важна улога во идентификување на клучните прашања и во подготвувањето на нивните одговори.

Втората причина поради која се потребни менаџерите во организацијата е тоа што тие се од пресудна важност за извршување на работата. Доколку работата не е извршена или не е извршена како што треба, менаџерот е тој што треба да открие зошто е тоа така и тој треба да ги врати работите на вистинскиот пат.

Третата причина е тоа што менаџерите се важни за воспоставување квалитетни односи помеѓу вработените, од една страна, и што менаџирањето на вработените битно влијае на финансиските перформанси на организацијата, од друга страна.

Работата на менаџерот варира во зависност од нивото на менаџментот. Несофистицираната листа на активности што ги извршува менаџерот во текот на денот е следна: зборува со вработените, дава насоки за контрола, презема корективна акција, диктира писма, формулира цели, изработува план за остварување на целите, определува награди за вработените што се пензионираат, чита писма, чита извештаи, ги групира активностите во одделенија, стимулира на инвентивност во работата, присуствува на состаноци, донесува одлуки за нови проекти, одлучува кој да биде унапреден, ангажира нови помошници. Активностите на менаџерот може да бидат групирани во две групи, и тоа физички и ментални. Физичките активности на менаџерот може да се наречат и активности на комуницирање. Менталните активности на менаџерот се однесуваат на донесување одлуки. Крајна цел на овие менаџерски активности е да се креира опкружување во кое другите поединци ќе партиципираат во остварувањето на целите.

Одговорајќи на прашањето: „Што работат менаџерите, или со други зборови, каква е природата на менаџерската работа?“ најголем број истражувачи се согласуваат со фактот дека примарна работа или функции што ги извршуваат менаџерите се следните: планирање, организирање, контролирање, мотивирање и човечки ресурси. Мотивацијата повторно е функција на менаџерот кој ги мотивира работниците на ефективно и ефикасно извршување на работата со користење на сите ресурси.

1.3 Нивоа и видови менаџери

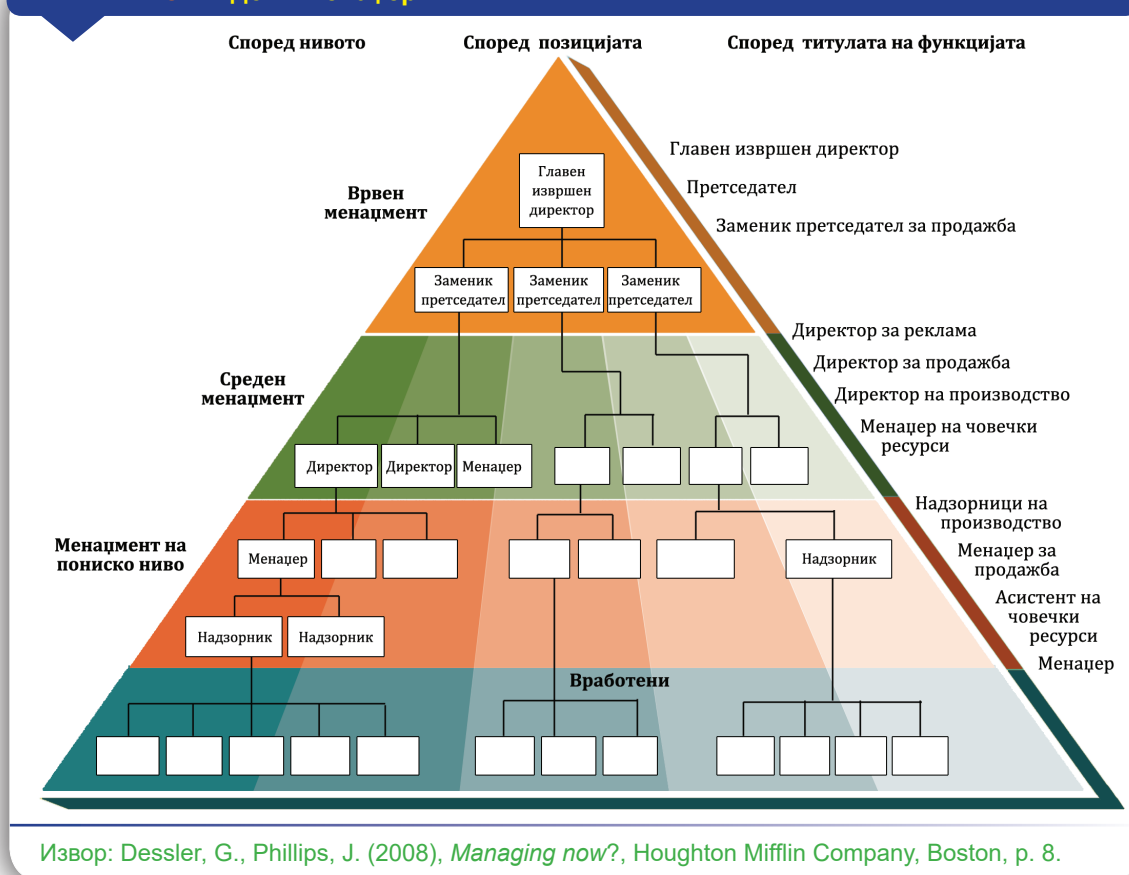
Различни менаџери извршуваат различни работи во зависност од нивото на менаџмент во организацијата на кое се наоѓаат, од функцијата што ја извршуваат или од позицијата што ја заземаат. Видовите менаџери може да се разликуваат според нивото на извршување на обврските, според позицијата и според титулите по функции, прикажани на слика 1.3.

Според **вертикалното разликување** или според **организациските нивоа**, менаџерите може да бидат врвни менаџери, менаџери на средно ниво и менаџери на пониско ниво. Менаџерите на различни нивоа користат различни вештини за остварување на својата работа. Тие се разликуваат според позицијата, авторитетот, одговорноста и овластувањето.

Менаџерите на врвно ниво се одговорни за формулирање на визијата и за извршувањето на целите на ниво на претпријатие, за стратегијата на организацијата, за главните одлуки кои ја детерминираат иднината на организацијата, за креирање етичка клима во организацијата и за перформансите на ниво на претпријатие. На највисоко хиерархиско ниво во организацијата се: главниот извршен директор, претседателот, главниот оперативен директор, главниот финансиски директор, главниот директор за информации, претседателот на одборот на директори и заменик-претседателот.

Менаџерите на средно ниво се одговорни за формулирање на секторските цели поаѓајќи од целите утврдени од страна на врвните менаџери, за извршување на стратегијата на секторот, контрола на перформансите на менаџерите на пониско ниво, како и за конкретни активности во рамките на секторот. Тие се наоѓаат помеѓу врвните менаџери и менаџерите на пониско ниво. Во оваа група спаѓаат: секторскиот директор, регионалниот директор, менаџерот на фабрика, директорот на продажба, директорот на човечки ресурси, директорот на производство, менаџерот на проект и сл.

СЛИКА 1.3 Видови менаџери



Менаџерите на пониско ниво се одговорни за извршување на политиките и процедурите во организацијата со помош на напорот на други луѓе. Тие се единствени кои не контролираат менаџери. Менаџерите на пониско ниво заземаат позиција, како на пример: менаџер на смена, менаџер на одделение, менаџер на продажба, шеф на лабораторија, шеф на сметководство, контролор на производство, шеф на одделение, контролор, шеф на одделение за човечки ресурси и сл.

Хоризонталното разликување се случува хоризонтално низ организацијата. Функциите извршувани од страна на менаџерите претставуваат основа за разликување на работата на менаџерите. **Функционалните менаџери** се одговорни за одделенија кои извршуваат специјализирани функционални задачи и имаат вработени со слични

вештини. Префиксот што е додаден го означува подрачјето на активности во кои се специјализирал менаџерот, како на пример: производен менаџер, маркетинг-менаџер, кадровски менаџер, менаџер за набавка, менаџер за односи со јавноста, менаџер за истражување и развој, менаџер за општи работи и сл. Според позицијата, менаџерот може да биде извршен директор. **Извршниот менаџер** е одговорен за целокупното работење на организацијата. Менаџерите може да бидат проектен менаџер и штабен менаџер. **Проектниот менаџер** е одговорен за извршување на проектната задача, во определен рок, со расположливите ресурси. **Штабниот менаџер** користи експертско знаење за советување на линиските менаџери.

Менаџерот е личност која ги насочува активностите на други луѓе и презема одговорност за остварувањето определена цел со помош на напорот на други луѓе. „Менаџерите се најскап ресурс во најголем број бизниси и ако некој ја намалува нивната вредност, тој има потреба најбргу и постојано да ја дополнува. Потребни се години да се изгради менаџмент-тим, но тој може да биде испразнет за кратко време од лошо управување“.³⁾

1.4 Функции на менаџментот и нивни карактеристики

Во извршувањето на работата, менаџерот извршува определени активности наречени функции на менаџментот. Функциите на менаџментот имаат универзална примена, било да се работи за мала организација, за владина агенција, за голема организација, за врвен менаџмент или, пак, за менаџмент на пониско ниво. Од аспект на содржината на менаџментот, **функцијата** означува подрачје на активности коишто ги извршува менаџерот. Сите менаџери се вклучени во извршување на менаџмент-функциите.

Прашањето за оптималниот број функции на менаџментот нема дефинитивен одговор. Низ еволуцијата на теоријата на менаџментот се развиле дивергентни погледи за бројот на функциите. Кај различни автори се среќаваат различни функции. Основоположникот на функционалниот менаџмент, Анри Фајол (**Henri Fayol**), смета дека сите менаџери ги извршуваат следниве пет функции: планирање и предвидување, организирање, командување, координирање и контролирање. Но, јасно е дека најчесто прифатени минимум функции на менаџментот се: планирање, организирање и контролирање, а како дополнителни се јавуваат: мотивацијата и човечките ресурси.

Често се поставува прашањето која е поважна функција на менаџментот. Секоја функција има своја задача. Ниедна функција не е поважна од другите. Сите се важни и потребни за остварување на целите на организацијата. **Функциите на менаџментот** се следните: планирање, организирање, контролирање, мотивација и човечки ресурси, презентирани на слика 1.4.

Планирање. Планирањето вклучува дефинирање на целите, на политиката и на плановите на организацијата. Планирањето е клучна активност на сите менаџери. Менаџерите како планери формулираат цели на организацијата, на функциите, на одделенијата и на другите организациски единици; тие формулираат политики како водич за оние што

треба да работат; тие изработуваат планови како средство за акција и за конкретизација на целите.



Организирање. Организирањето претставува процес на поврзување на луѓето со ресурсите за остварување на целта на организацијата. Менаџерите, како организатори, преку функцијата организирање се интересираат за степенот на децентрализација или на централизација, за делегирањето на авторитетот, за овластувањето, за формалниот тек на авторитет, за одговорноста, за поделбата на работата, за департаментизацијата, за распонот на менаџмент и за единството на команда.

Контролирање. Контролирањето е последната функција што ја извршуваат менаџерите. Менаџерите, како контролори, преку функцијата контролирање определуваат колку успешно е извршена работата и каков прогрес е направен кон остварување на целите. Вистинското извршување треба да биде споредено со стандардите. Определувањето стандарди, споредувањето на стандардите со остварените големини, утврдувањето на девијациите и преземањето евентуална корективна акција претставуваат содржина на функцијата контролирање.

Мотивирање. Мотивирањето вклучува насочување или канализирање на однесувањето на подредените во нивното извршување на целите и создавање мотивирачко опкружување. Мотивите определуваат колку напор личноста ќе ангажира во извршувањето на одредена задача. Менаџерите, како мотиватори, ја поттикнуваат личноста да се зафати со определена задача. Напорот што го вложува личноста зависи од мотивирањето. Мотивацијата на работниците е најважната работа со која се судруваат менаџерите. Улогата на менаџерите во мотивацијата е работниците да бидат полни со енергија за остварување на целите на организацијата. Менаџерите треба да управуваат со мотивацијата.

Човечки ресурси. Човечките ресурси се однесуваат на луѓето со чиј напор се извршува работата. Со помош на луѓето менаџерите ја извршуваат својата работа. Од организацијата денес се бара висок степен на ефикасност во користењето на видливите и невидливите ресурси. Всушност, менаџментот постои кога менаџерите се одговорни за ефикасно насочување на човечкиот напор при користењето на материјалните ресурси. Економските ресурси се ограничени, поради што менаџерот е одговорен за нивната алокација.

1.5 Видови менаџерски вештини

Ефективното и ефикасно извршување на функциите на менаџментот: планирање, организирање, контролирање, мотивирање и човечки ресурси, бара од менаџерот да располага со разни вештини. Работата на менаџерот е многу сложена, динамична и комплексна. Менаџерот има потреба од различни вештини за извршување на должностите сврзани со позицијата што ја зазема. Вештините придонесуваат за извршување различни функции на менаџерот кои водат кон остварување на посакуваниот резултат. Вештината е пренесување на знаењето во акција која резултира во посакуван резултат.⁴⁾ Најважните менаџерски вештини се систематизирани во три категории: техничка, човечка и концепциска. Нереално е да се размислува дека вештините не се меѓусебно зависни, дека може да се мерат одвоено и да се развиваат независно. Сосема е јасно дека располагањето со вештини е важно за успехот на менаџерот.

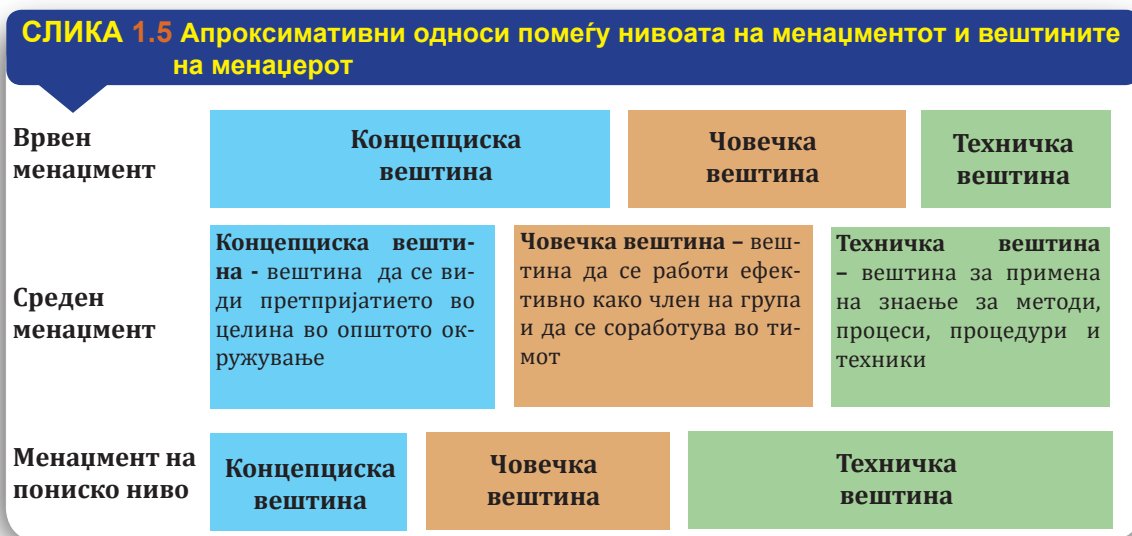
Техничка вештина. Оваа вештина укажува на вештина за користење на знаењето при извршување конкретна задача. „Техничката вештина е многу важна во кариерата на сите нивоа. Но, како се стекнува оваа вештина? Формалното образование е почетен извор на стекнување техничка вештина, но континуираната обука и работното искуство се важни во понатамошното развивање на овие вештини“.⁵⁾ Таа вклучува користење методи, техники, специјализирано знаење, процеси, процедури и вештина за употреба на средства и техники од конкретна дисциплина. Техничката вештина упатува на разбирање и на знаење за извршување на посебен вид активност. Техничката вештина е конкретна и е најважна за менаџментот на пониско ниво. Сепак, техничката вештина е помалку важна отколку човечката и концепциската вештина, кога менаџерите се промовираат по хиерархијата нагоре.

Човечка вештина. Човечката вештина е вештина на менаџерот да работи ефективно како член на група и да гради напор за соработка во рамките на тимот. Човечката вештина содржи вештина на поединецот да работи со луѓе за остварување на целите. Комуникацијата е важен дел од човечката вештина. Менаџерите со човечка вештина креираат атмосфера на одобрување и на сигурност, ги охрабруваат другите да се чувствуваат слободни во изразувањето, без страв од цензура или од недоразбирање. Менаџерот со таква вештина им дозволува на подредените да го изразат своето мислење без страв од исмејување и охрабрува партиципација. Менаџерот со човечка вештина ги сака другите луѓе и тој е сакан од другите. Човечката вештина е подеднакво важна на сите нивоа на менаџмент. Важна подгрупа на човечката вештина на менаџерите е

мултикултурализмот кој означува вештина да се работи ефективно и да се извршува работата со луѓе од разни култури.⁶⁾

Концепциска вештина. Оваа вештина вклучува вештина да се мисли стратегиски, да се решаваат сложени проблеми, да се види организацијата во целина и начинот на кој деловите на организацијата влијаат меѓу себе. Таа содржи вештина на менаџерот да ја разбере комплексноста на организацијата и да се оцени влијанието на опкружувањето. Оваа вештина вклучува односи на организацијата со стеикхолдерите. „Концепциската вештина ги промовира менаџерите со вештина за добро расудување, креативност и вештина да се види големата слика во ситуацијата. Интелигенцијата е една работа, доброто расудување е друга. Луѓе со многу висок коефициент на интелигенција (IQ) имаат колебливо расудување. Многу луѓе со низок коефициент на интелигенција имаат одлично расудување“.⁷⁾

Иако се сите три вештини важни за ефективно извршување на работата, сепак постои тенденција на варирање во зависност од нивото на менаџментот. За повисоко ниво на менаџмент подеднакво се важни концепциската и човечката вештина, а помалку е важна техничката вештина. Обратно, за менаџментот на пониско ниво е поважна техничката способност, а помалку важна е концепциската способност, прикажани на слика 1.5.



Други вештини. Во литературата се среќаваат и други вештини, и тоа: комуникациска, аналитичка, вештина за одлучување, вештина за дијагноза и вештина за управување со времето.

Комуникациската вештина е вештина да се обезбедат информации во усна и во писмена форма од другите во организацијата, со намера да се оствари посакуваниот резултат. Тоа е вештина која е витална за успехот на секој, но посебно на оние менаџери кои мора да остварат резултати со помош на напорот на другите. Комуникациската вештина е еднакво важна на секое ниво на менаџмент во организацијата.

Аналитичката вештина е вештина на менаџерот да употребува логични и научни приоди или техники во анализата на проблемите и на можностите. Иако е важна на сите

нивоа на менаџментот во организацијата, сепак аналитичката вештина претендира да биде релативно поважна на повисоките нивоа.

Вештина за одлучување претставува менаџерска вештина за селектирање текови на акции, со намера да се решат конкретни проблеми или повеќе проблеми. Вештината за одлучување е важна за менаџерите на сите нивоа на менаџментот во организацијата, но релативно поважна е на погорните нивоа во однос на пониските. Менаџментот на повисоко ниво во основа е одговорен за подготвувањето ефектни одлуки, додека пак од менаџментот на понисоко ниво се бара извршување на одлуките подготвени од повисокиот менаџмент.

Вештина за дијагноза претставува вештина на менаџерот да предложи најсоодветен одговор за соодветен проблем. Слично на лекарот, менаџерот најпрво треба да го анализира и дијагностицира проблемот, за да предложи, врз таа основа, алтернативи за решавање на проблемот. Од успешната дијагноза на проблемот зависи успешното решавање на проблемот (терапија).

Вештина за управување со времето упатува на менаџерската вештина за давање приоритет во работата, да се работи ефикасно, како и делегирање на работата. Ефективниот менаџер треба да има вештина да управува со времето. Менаџерите можат да се судрат со различни притисоци и предизвици. Премногу е лесно менаџерот да ја изврши работата која лесно може да ја одложи или да ја делегира на друг. Кога ова ќе се случи, за несреќа, поважната и поприоритетна работа може да биде запоставена.

1.6 Развивање менаџерски вештини и компетенции

Менаџерските вештини можат да се научат. Развојот на менаџерските вештини е посложен процес отколку едноставната способност за изработка на пресметка на цената на чинење на еден производ. Предлозите за унапредување на менаџерските вештини можат да се однесуваат на следново:⁸⁾ концепциско знаење и водич за однесување, користење информации за примената на менаџментот во практиката; концепциско знаење засновано на примери; развој на вештините преку вежби; повратна спрега за способностите или перформансите на други; и честа примена на наученото и корекција заснована на повратните информации. „Клучна причина за континуиран развој на менаџерските вештини е тоа што менаџерската работа бара повеќе знаење од кога било порано, како и работно место кое постојано се менува. Веројатно е дека менаџерот работи во опкружување исполнето со силен притисок кое бара разни вештини. За да останат во чекор со конкуренцијата, компаниите се принудени да бараат менаџери со ажурирани вештини. Брзите промени, како на пример, воведување е-трговија или присуство на социјалните мрежи, бара менаџерите континуирано да развиваат нови вештини“.⁹⁾

Во последните декади се зголеми интензитетот на промени во опкружувањето кои вршат силен притисок врз организациите да се прилагодат на брзите турбуленции во опкружувањето. Тие, од своја страна, влијаат на промена на практиката на менаџментот. Во последните години, брзите промени во опкружувањето предизвикаа фундаментална

трансформација во однос на тоа што се очекува од ефективните менаџери. Технолошките иновации, како што се појавата на социјалните медиуми и мобилните апликации, подемт на виртуелното извршување на работните задачи, силите на глобалниот пазар, растечките закани од т.н. сајбер-криминал и промената на очекувањата на вработените и потрошувачите доведоа до намалување на важноста на хиерархијата и поголемо овластување на вработените, што наметнува потреба за развивање нов пристап во менаџментот кој би бил сосема различен од оној во минатото.¹⁰⁾

На слика 1.6 е прикажана промената од традиционалниот приод кон менаџментот кон новиот менаџмент заснован на нови компетенции кои се посебно важни во денешното опкружување. „Наместо да биде *контролор*, денес ефективниот менаџер треба да биде *овозможувач* кој им помага на луѓето да бидат најдобри и да работат најдобро што можат. Менаџерите им помагаат на луѓето да го добијат тоа што им е потребно, да ги надминат пречките, да создадат можности за учење, да понудат повратна спрега, обука и насочување на патот на кариерата. Наместо примена на „*менаџмент преку надгледување*“, тие применуваат стил на лидерство кој вклучува овластување.

СЛИКА 1.6 Современи компетенции на менаџментот во денешниот свет



Голем дел од работата се извршува во тимови, така што вештините за *водење тимови* стануваат круцијални. Луѓето во голем број организации работат на дисперзирани локации, така што менаџерите не се во можност континуирано да го надгледуваат нивното однесување. Некои организации, пак, експериментираат со дизајнирање организациски структури во кои нема менаџери, со што менаџерскиот авторитет и одговорности целосно се пренесуваат на вработените.

Клучни поими

- Менаџмент
- Менаџер
- Нивоа на менаџмент
- Менаџерски функции
- Менаџерски вештини

Резиме

Менаџментот, поради неговата важност во работењето на организацијата, покривајќи ги сите функции на работење, претставува подрачје од посебен интерес во микро-економската наука. Главна карактеристика на една модерна нација е менаџментот во организациите. Менаџмент е основна карактеристика на индустриското општество. Нема супституција за менаџментот. Во практиката тој постои откако постои цивилизацијата. Тоа значи дека постои универзалност на менаџментот. Според организациските нивоа во организацијата се разликуваат менаџери на врвно ниво, менаџери на средно ниво и менаџери на пониско ниво. Менаџерите ја извршуваат работата со помош на други луѓе преку планирање, организирање, контролирање, мотивирање и човечки ресурси. Ефективното и ефикасно извршување на менаџерските функции бара од менаџерите да располагаат со технички, човечки и концепциски вештини. Менаџерските вештини треба да се унапредат преку концепциско знаење и водич за однесување, користење информации за примената на менаџментот во практиката; концепциско знаење засновано на примери; развој на вештините преку вежби; повратна спрега за способностите или перформансите на други; и честа примена на наученото и корекција заснована на повратните информации. „Клучна причина за континуиран развој на менаџерските вештини е тоа што менаџерската работа бара повеќе знаење од кога било порано, како и работно место кое постојано се менува.

Прашања за проверка на знаењето

1. Кои се клучни елементи на менаџментот?
2. Што е менаџмент?
3. Објаснете ги ефективноста и ефикасноста?
4. Како се дефинира менаџерот?

5. Кои се видовите менаџери според вертикалното разликување?
6. Кои се видовите менаџери според хоризонталното разликување?
7. Што означува функцијата на менаџерот?
8. Кои се функции на менаџментот?
9. Кои се видовите менаџерски вештини?
10. Кои се современи компетенции на менаџерите?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Споредете ги низ дискусија основните и дополнителните вештини на менаџерите!
2. Презентирајте ги разликите помеѓу функциите на менаџментот!
3. Дискусија за улогата и значењето на менаџментот;
4. Да се води дебата на тема Кои се суштинските вештини и способности на менаџерот?;
5. Да се напише есеј на тема Вештини и компетенции на менаџерот (избор на најдобар есеј и презентација);
6. Практична вежба: истражување за добри практики што се компатибилни на потребните вештини на работното место;



ПОГЛАВЈЕ 2

ДЕЛОВНО ОПКРУЖУВАЊЕ

СОДРЖИНА

- 2.1 Поим и значење на деловното опкружување,
- 2.2 Видови опкружување и карактеристики,
- 2.3 Специфично-работно опкружување,
- 2.4 Поим за одржлив развој.

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- го дефинирате опкружувањето,
- да ги разликувате факторите на опкружување,
- да ги споредувате влијанијата на видовите опкружување во работењето на организацијата,
- да дефинирате одржлив развој,
- да развивате идеи за одржлив развој.

2.1 Поим и значење на деловното опкружување

Извршувањето на менаџерските работи во голем дел зависи од фактори надвор од организацијата. Не постои организација која може да егзистира одвоено од своето опкружување. Организацијата влијае и е под влијание на опкружувањето. Екстерното опкружување директно влијае на менаџерската ефективност. Постојат различни економски, општествени, технолошки, правни, демографски, културни, социјални и конкурентски промени ја истакнува потребата за нивно ефективно оценување.

Терминот **опкружување** упатува на фактори надвор од организацијата кои имаат потенцијално влијание врз работењето на организацијата. Опкружувањето има пресудно влијание врз успехот на организацијата која користи ресурси од него. Опкружувањето вклучува конкуренти, ресурси, технологија, доставувачи, потрошувачи, понуда на работна сила, економски, правни, политички, социокултурни и меѓународни услови. Растот и опстанокот на организацијата зависат од карактерот на опкружувањето. Затоа, за секоја организација е важно да се запознае со карактерот на опкружувањето со кое се соочува или ќе се соочи во иднина.

Предвидувањата на екстерните фактори покажуваат дека идното опкружување за сите организации ќе стане понеизвесно како што се навлегува во 21. век. Евидентна е зголемената комплексност во екстерното опкружување која пресудно влијае, како на работењето, така и на успехот на организацијата. Главни трендови кои му даваат белег на денешното опкружување се следниве: глобализацијата, технолошкиот напредок, знаењето, карактерот на работата, работната сила, големите претпријатија, современите методи на менаџмент и промените.¹⁾

Глобализација. Вршењето меѓународен бизнис претставува сложена работа. Глобалната економија е реалност. Глобализацијата значи организациите да ги прошируваат своите продажни или производни активности во странство. Глобализацијата означува создавање конкуренција, која, пак, од своја страна, го потенцира намалувањето на трошоците, а работењето е поефикасно и поефективно.

Технолошки напредок. Интернетот придонесува да се намалат трошоците, да се скрати времето на нарачки и сл. Организации кои не ги следат технолошките иновации се изгубени во бизнис-опкружувањето. Ова е век на информатички технологии и електронски мрежи. Нашиот секојдневен живот е исполнет со бар-кодови, автоматски кажувачи, електронска пошта, е-трговија, интернет-ресурси и повеќе... секогаш повеќе.

Знаење. Во информатичкиот век знаењето е водечки фактор на организациите. Тоа е важен невидлив ресурс на конкурентското општество. Знаењето врши притисок врз сите да учат и континуирано да го применуваат знаењето на проблемите и на можностите.

Карактерот на работата. Технологијата го менува карактерот на работата. Работата не е повеќе дел од машината, туку таа е важен дел од процесот на работа. Современата технологија на работното место бара од работникот да има знаење за нејзиното користење и ставање во функција. Денес од работниците се бара знаење, способност, образование и обука.

Работната сила. Демографијата на работната сила се менува. Демографските карактеристики на работната сила се менуваат преку учество на жените во врвниот менаџмент, во корпоративните одбори, вклучување на малцинствата и работници со искуство. Различноста во работната сила ги предизвикува организациите да дејствуваат позитивно со разликите.

Големи организации. Мамутските организации применуваат економија од обем, намалување на трошоците и опаѓање на цените. Тоа е единствен начин на ефикасно опстојување на пазарот. Тоа е начин на креирање конкурентска предност.

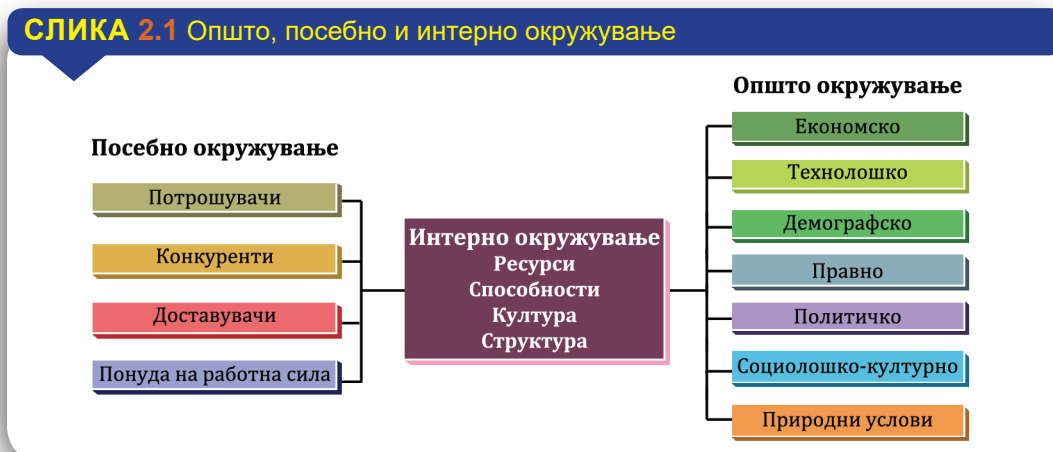
Современи методи на менаџмент. За да се опстане во брзото променливо опкружување, менаџерите применуваат современи техники на менаџмент. Во групата на современи методи на менаџмент спаѓаат: интелегентни организации или организации кои учат и имаат интелектуален капитал (се поддржува неформална комуникација, вработените го прошируваат својот капацитет за остварување подобри резултати).

Промену. Напуштено е времето на стабилност и навлезени сме во времето на драматични и континуирани промени. Вредностите, културата и однесувањето се менуваат брзо. Организациите немаат избор. Нашиот свет се движи многу брзо. Високите резултати се остваруваат, не само со извршување на вистинските работи, туку и со нивно побрзо извршување отколку конкуренцијата.

2.2 Видови опкружување и карактеристики

Во литературата за менаџментот се среќаваат повеќе можни класификации на опкружувањето, секоја со свој критериум, содржина и значење. Класификацијата треба да му помогне на менаџерот полесно да го осознае карактерот на опкружувањето. Според првата можна класификација, постои: општо, посебно и интерно опкружување, што е прикажано на слика 2.1.

СЛИКА 2.1 Општо, посебно и интерно опкружување



Општото опкружување претставува дел од екстерното опкружување. **Општото опкружување** го сочинуваат фактори кои имаат индиректно влијание врз работењето на организацијата. Овој вид опкружување влијае на сите организации во општеството.

Општото опкружување, како интегрален дел на екстерното опкружување, го сочинуваат сегменти. Сегментот е дел од целината кој е поделен и кој се разликува според факторите кои создаваат можности и ограничувања за организацијата. Во општото опкружување се среќаваат следниве сегменти: економски, технолошки, демографски, правен, политички, социолошко-културен, образовен, природниот и други, табела 2.1. Општото опкружување вклучува сè што е надвор од организацијата. Тоа се фактори кои влијаат на сите организации еднакво.

Економскиот сегмент го сочинуваат фактори кои ги регулираат тековите на репродукцијата на организацијата и кои создаваат можности или ограничувања за организацијата. Тој укажува на карактерот на економијата во која работи организацијата, како на пример, економија на услуги, економија на транзиција и др. Економскиот сегмент се однесува на: паричните текови, видот на организацијата (приватна наспроти државна сопственост), централизацијата или децентрализацијата на економското планирање, банките, берзите, пензиските фондови, брокерските куќи, фискалната политика, нивото на инвестиции, карактеристиките на потрошувачите, куповната моќ на населението, стапката на невработеност, економскиот раст, рецесијата, стапката на инфлација, трговскиот суфицит или дефицит, буџетскиот дефицит, заштедите на населението, производните капацитети и др.

Технолошкиот сегмент вклучува научни и технолошки иновации и инвенции во дејноста или во општеството кои создаваат можности или ограничувања за организацијата. Во високоразвиените индустриски општества овој сегмент опфаќа идентификација и оцена на клучните технолошки можности и ограничувања и може да претставува важен дел од анализата на екстерно ориентираниот стратегиски менаџмент. Технолошките иновации може да имаат неочекувани и драматични ефекти врз организацијата. Револуционерните технолошки промени кои се случуваат во компјутерскиот инженеринг: компјутери што мислат, роботи, потоа вселенските комуникации, ласерската техника, сателитските мрежи, оптичките влакна – имаат пресудно влијание врз успехот на организацијата. Технолошките промени драматично може да влијаат врз производите и врз услугите на пазарите, врз потрошувачите, дистрибутерите, врз процесот на производство и конкурентската позиција на организацијата. Технолошките промени може да креираат нови конкурентски предности кои се посилни во однос на постојните.

Демографскиот сегмент го сочинуваат фактори кои се однесуваат на човечките ресурси и кои создаваат можности или ограничувања за организацијата. Тој се однесува на карактерот на човечките ресурси во општеството, големината на населението, географската дистрибуција, староста и полот, стапката на наталитет, етничкиот состав, концентрацијата на населението во градовите како карактеристика на индустријализираното општество и др. Информациите добиени од демографскиот сегмент се неопходни за сегментирање на пазарот и за дефинирање на деловната стратегија.

Правниот сегмент го сочинуваат закони и прописи кои ги водат интеракциите на организацијата и кои создаваат можности или ограничувања за него. Тој се однесува на: карактерот на правниот систем, владината регулатива на ниво на локална самоуправа и држава, службената надлежност на различни владини ресори, посебните закони кои се

ТАБЕЛА 2.1 Некои важни фактори во општото окружување

Економски	Технолошки	Демографски
Бруто-општествен производ	Роботи	Големина на населението
Каматна стапка	Автоматика	Старосна структура
Понуда на пари	Трошоци за истражување и развој	Полова структура
Стапка на инфлација	Нови производи	Образовна структура
Стапка на невработеност	Патенти и лиценци	Географска дистрибуција
Трошоци за енергија	Иновации кај материјалите	Стапка на наталитет
Приходи на населението	Нови технологии	Миграциони движења
Кредитна политика	Компјутерски инженеринг	Етничка структура
Потрошувачка	Ласери	Број на новородени
Извоз-увоз	Сателитски мрежи	Број на жени
Флуктуација на цени	CAD – CAM	Селско / градско население
Фискална политика	Оптички влакна	
Политика кон ЕУ	Компјутери што мислат	
Трендови на раст		
Буџетски дефицит		
Трговски суфицит-дефицит		
Стоки и услуги		
Банки		
Берзи		
Брокерски куќи		
Правен	Политички	Социолошко-културен
Судство	Стабилност на владата	Традиција
Закон за даноци	Општа политичка клима	Ставови кон стилот на живеење
Регулирање на трговијата	Степен на концентрацијата на политичката моќ	Ставови кон квалитетот на живеење
Заштита на околината	Карактер на политичките организации	Очекувања во животот
Работни односи	Политички партиски систем	Жени на работа
Контрола на цените и платите	Политичка стабилност	Психологија на потрошувачите
Промена на закони	Избори	Класна структура
Колективни договори	Стапка на партиципација на гласачите	Социјални институции
Промена во законот за патенти	Број на политички протести	Слобода на изразување
Трошоци за одбрана	Штрајкови	Ставови спрема работата
Законска еднаква можност за вработување	Политичките услови во соседните земји	Доверба кон владата
Закони за избори	Лоби-активности	Навики за купување
	Односи со соседите	Ставови кон штедењето
		Ставови кон странците
		Ставови за дерегулација
		Ставови кон загадувањето
		Густина на сообраќајот

однесуваат на оданочувањето и контролата на работењето на организацијата, трудовото законодавство, општите деловни закони, флексибилноста на законите, законот за трговските друштва, мерките за заштита на потрошувачите и др.

Политичкиот сегмент го сочинуваат фактори со кои се алоцира политичката моќ и кои создаваат можности или ограничувања за организацијата. Политичкиот сегмент може да биде посебно критичен и комплексен за мултинационалните компании кои зависат од странски земји, каде што се користат природни ресурси. Насоката и стабилноста на политичкиот сегмент се главна грижа на менаџерите при формулирањето на стратегијата на организацијата.

Социолошко-културниот сегмент го сочинуваат фактори кои ги регулираат вредностите, ставовите, сфаќањата и очекувањата и кои создаваат можности или ограничувања за организацијата. Социолошкиот сегмент вклучува: верување, вредности, ставови, мислења, стил на живеење, традиција, психологија на потрошувачите и др. Овој сегмент се однесува на: класната структура на општеството, територијалната мобилност на населението, формирањето социјални институции и нивната улога во општеството. За да ги поддржи растот и профитабилноста, организацијата треба да го идентификува одразот на промените кај социолошкиот сегмент врз: производите, услугите, потрошувачите и пазарите.

Посебното опкружување е поблиску до организацијата и вклучува фактори кои ги управуваат неговите секојдневни трансакции и директно влијаат врз неговите основни активности. Посебното опкружување е дел од екстерното опкружување кое е директно важно за остварување на целите на организацијата. Тоа ги содржи оние клучни фактори или сегменти кои може да влијаат позитивно или негативно на ефикасноста на организацијата. Посебното опкружување е единствено за секоја организација. Обично, тоа ги вклучува: потрошувачите, конкурентите, доставувачите и понудата на работна сила.

Потрошувачите се луѓе и организации во опкружувањето кои бараат производи или услуги од организацијата. Потрошувачите се важни како реципиенти на производството, бидејќи го определуваат успехот на организацијата. Тие имаат директно влијание врз организацијата бидејќи со зголемување на нивниот број побарувачката за производи од организацијата се зголемува.

Конкуренти се други организации од иста индустрија или дејност, кои нудат производи или услуги на исти потрошувачи. Секоја индустрија се карактеризира со посебна конкуренција.

Доставувачи се луѓе и организации кои обезбедуваат сировини и материјали што ги користи организацијата во процесот на производството.

Пазар на работна сила, луѓе што се на располагање и кои може да бидат најмувани во работата на организацијата. Секоја организација има потреба од обучени и квалификувани работници. Понудата на работници, како сектор на посебното опкружување, ја карактеризираат три тренда:²⁾ 1) залагањето на големите синдикати да извршат синдикализација на повеќе компании, 2) поголемите очекувања на образованите вработени за демократизација на работното место и 3) намалувањето на мобилноста на работната сила. Причините за овие трендови се: опаѓањето на процентот на синдикални

работници, зголемувањето на бројот на дипломирани и високите трошоци за домување, што претставува тешкотија за работниците да ја менуваат локацијата. Секој од овие трендови има директно влијание врз секојдневната способност на организацијата да вработува квалификувани службеници.

Интерното опкружување ги утврдува интерните стратегиски фактори на организацијата, предностите и слабостите, кои ќе учествуваат во формулирањето на неговата стратегија. Анализата на интерното опкружување игра критична улога и претставува интегрален дел на процесот на стратегискиот менаџмент. Успешната анализа на интерното опкружување е услов за подготвување успешна стратегија. Успешната анализа на интерното опкружување е услов за подготвување успешна стратегија. Оваа цел на интерната анализа на опкружувањето може да се оствари преку идентификување на клучните интерни фактори: ресурси, способности, организациска структура и култура, нивна анализа и оцена на интерните фактори со која треба да се утврдат релативните предности и слабости на организацијата во сегашното и во идното конкурентско опкружување, слика 2.2. Факторот предност означува позитивна можност за организацијата, додека пак факторот слабост означува дека организацијата нема способност да се носи со ривалите.

СЛИКА 2.2 Елементи на интерното опкружување



Првиот елемент на анализата на интерното опкружување се ресурсите. **Ресурсите** се влезови во процесот на производството на организацијата. Ресурсите во организацијата се многу важен извор за поддржување на конкурентската предност. Тие, во комбинација со другите фактори, влијаат врз остварувањето на целите и претставуваат клучен стратегиски фактор на интерното опкружување на организацијата. Ресурсите може да се класифицираат на видливи и невидливи. **Видливите ресурси** се оние влезови кои може да бидат квантифицирани и допирливи, а се однесуваат на луѓето, физичките, материјалните, финансиските и организациските средства, табела 2.2. Видливите ресурси најлесно се идентификуваат и се оценуваат.

Видливите ресурси во последно време ја губат важноста за организацијата, како од аспект на вредноста, така и од аспект на конкурентската предност. За сметка на тоа невидливите ресурси добиваат на важност. **Невидливите ресурси** се влезови што не може да бидат квантифицирани, допрени и лесно забележани, а се однесуваат на имотните права на организацијата. Поради тоа што не се видливи овие средства, потешко е да бидат имитирани. Тие може да бидат класифицирани како средства и способности, табела 2.3.

ТАБЕЛА 2.2 Видливи ресурси

Физички ресурси	- технологија - згради - опрема
Материјални ресурси	- суровини - материјали
Организациски ресурси	- формално и неформално планирање, контролирање и систем на координирање - неформални односи меѓу групи во претпријатието - односи меѓу претпријатието и неговото окружување
Човечки ресурси	- менаџери - работници
Финансиски ресурси	- позајмен капитал - сопствени фондови

Извор: Приспособено, Jay Barney: "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, p. 101.

Вториот елемент на анализата на интерното опкружување се **способностите**. Покрај ресурсите, во креирањето на конкурентската предност имаат улога и способностите. Способностите упатуваат на капацитетот на организацијата да ги искористува ресурсите за да оствари посакуван ефект. Способностите произлегуваат од информациите што се добиени низ сложени односи меѓу организациите. Способностите се базираат на развивање, чување и размена на информации преку човечките ресурси во претпријатието. Тие претставуваат важен невидлив имот на организацијата. Основата на способноста на организацијата зависи од знаењата на вработените и од менаџментот. Вредноста на човечкиот капитал во развивањето и во користењето на способностите и во создавањето конкурентска предност не може да биде потценета. Знаењето што го поседува човечкиот капитал на организацијата спаѓа во групата најзначајни способности на организацијата и затоа може да се каже дека тие претставуваат основа на сите конкурентски предности. Брзината со која се добиваат нови знаења и се развиваат способности е клучен извор на организацијата за потпирање врз таа конкурентска предност.

ТАБЕЛА 2.3 Невидливи ресурси

Имотни права	Трговски марки, патенти, авторско право, регистриран дизајн, договори, репутација, персонални односи и трговски тајни.
---------------------	--

Извор: Приспособено, Richard Hall: "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 136-139.

Третиот елемент на анализата на интерното опкружување **организациската култура**. Организациската култура претставува збир од вредности, претпоставки, верувања и норми кои ги поврзуваат членовите на организацијата кон остварување на нејзините цели. Начинот на кој вработените ја применуваат културата има силно влијание на организациската ефективност. При анализата на организациската култура важни се

следните три аспекти, кои имаат одраз на организацијата и тоа: насока, продорност и сила.³⁾ Насоката упатува на степенот до кој културата го поддржува, а не го спречува остварувањето на организациските цели. Продорност упатува на степенот до кој културата е распространета помеѓу вработените, спротивно на нееднакво распределена. Силата упатува на степенот до кој вработените ги прифаќаат вредностите и другите аспекти на културата.

2.3 Специфично работно опкружување

Втората можна класификација на опкружувањето е поврзана со работното опкружување кое содржи два фактора:⁴⁾ првиот се однесува на стварното физичко опкружување во кое работата е извршувана, а вториот се однесува на менталното опкружување во кое работат работниците. Менаџерот треба да креира работна атмосфера во која ќе партиципираат вработените.

Физичкото опкружување се однесува на сите аспекти од кои е составено: температурата, бучавата, светлината, вентилацијата, алатите кои се ангажирани, методите на работа, ангажираните материјали, текот на извршувањето на работата. Всушност, сè што влијае на физичкото опкружување е дел од него. Сите споменати елементи менаџерот мора да ги ангажира во правилни пропорции за да го направи физичкото опкружување во кое ќе работат работниците континуирано, задоволувачко и продуктивно. Менаџерите треба да креираат ментално опкружување.

Менталното опкружување се однесува на ставот на работниците во сфаќањето на опкружувањето. Целта на менаџерот е да креира позитивен став или рамки на размислување за секој посебен работник кој ќе го охрабри да земе учество во работата. Менталното опкружување треба да ги прави работниците задоволни. Ова опкружување не е секогаш остварливо. Во такви услови, работниците ја напуштаат организацијата или не придонесуваат чесно за остварување на своите задачи. Вработените мора да сфатат, со помош на менталната клима, зошто има потреба организацијата од нив, зошто треба да партиципираат во работата и како нивните лични цели може да бидат остварени со нивниот кооперативен напор.

2.4 Поим за одржлив развој

Одржливоста луѓето ја практикуваат за идните генерации. „**Одржливоста** е процес на исполнување на сегашните потреби, без да се загрози способноста на идните генерации да ги задоволат своите потреби. Во оваа дефиниција е содржано времето како димензија. Анализирањето на одржливоста на овој начин ни овозможува да разгледаме како нашите сегашни активности влијаат на здравјето на нашите социјални и еколошки системи на краток рок и во подалечната иднина“.⁵⁾ Денес, се разбира, одржливоста означува повеќе од едноставно осигурување дека има адекватна храна и вода или дека нашето население може да биде поддржано од непосредното опкружување. Во дваесет

и првиот век, одржливоста, исто така, вклучува одговор на широко распространетите глобални промени за тоа како ние комуницираме едни со други и со нашата планета. Технологијата е примарен двигател на промени во современиот свет, но таа не е единствената сила на работа. Прашањето на одржливоста стана доста важно поради следните три главни причини кои го привлекуваат нашето внимание во последните години:⁶⁾

1. Климатските промени и потенцијалните ефекти и промените врз луѓето, бизнисите, заедницата и земјите;
2. Масовните пропусти при просудувањето и неетичките бизнис-практики кои уништија многу човечки животи и донесоа на колена големи организации;
3. Глобалната економска криза која делумно се случи во светот, со погрешните промени во клучните финансиски политики, во одделни делови на светот предизвика тешки последици за луѓето, бизнисите, заедниците, како и за светските берзи и за финансиерите.

Обединетите нации ги определуваат следните „три столба на одржливоста“ или triple-bottom-line како најважни и тоа: еколошка, општествена и економска одржливост.⁷⁾ Концептот на трите столба на одржливоста се однесува на трите П (3 P's) организациските перформанси: профит - profit, луѓе - people и планета - planet.

Еколошката одржливост означува зачувување на ресурсите во опкружувањето и биодиверзитетот, креирање одржлив пристап до здрава вода за пиење, како и подобрување на квалитетот на животот кај голем број сиромашни. Многу луѓе веруваат дека сè додека не се најде начин да се обезбеди еколошка одржливост, двете заедно, општествената и економската одржливост, не се можни.

Општествената одржливост се однесува на подобрување на секојдневниот живот на најголем број луѓе преку подобрување на фер-распределбата на приходот; промовирање полова еднаквост; обезбедување еднаков пристап до сопственост на земјиште, вработување и образование; инвестирање во основно здравство и образование; како и привлекување поголем број корисници. Општествената одржливост се фокусира на подобрување на животот на луѓето преку еднаквост, рамноправност и пристап до здравствена заштита и образование. Општествената одржливост ги разгледува начините на кои природните ресурси, образованието, способностите и социјалните институции придонесуваат да се изгради хуман квалитет на животот. Слично како и другите видови одржливост, концептот на општествената одржливост се занимава со исполнување на општествените потреби на населението во сегашноста за да се обезбеди здрава општествена клима за идните генерации. Иако е тесно поврзана со другите два вида одржливост, општествената одржливост се движи пред другите видови одржливост, што претставува доказ дека условите на еднаквост, правичност, образование, можност и заштита на сите основни човекови права се клучни за создавање на вистинско одржливо глобално општество.

Економската одржливост е капацитет на економијата редовно да произведува производи во согласност со долгорочниот економски развој. Економската одржливост се однесува на способноста на економијата да создава и одржува економски услови кои го поддржуваат тековното економско здравје и долгорочниот економски развој. Исто така,

се однесува и на одржливиот развој. Содржината на економската одржливост опфаќа две клучни концепции: фокусирање на потребите на сиромашните во светот, на кои треба да им се даде главен приоритет; и одговорно користење на природните ресурси на начин кој создава користи за сегашните и за идните генерации и има позитивно влијание врз светското економско здравје и раст.

Клучни поими

- Опкружување
- Одржлив развој

Резиме

Извршувањето на менаџерските работи во голем дел зависи од фактори надвор од организацијата. Не постои организација која може да егзистира одвоено од своето опкружување. Организацијата влијае и е под влијание на опкружувањето. Екстерното опкружување директно влијае на менаџерската ефективност. Затоа е многу важно да се идентификуваат и оценат клучните фактори на опкружувањето. Постоенето различни економски, општествени, технолошки, правни, демографски, културни, социјални и конкурентски промени ја истакнува потребата за нивно ефективно оценување. Идентификацијата на важните трендови и настани и оцената на тоа кога, каде, како и зошто тие ќе имаат влијание врз организацијата, треба да ѝ овозможи на организацијата поуспешно да ја формулира и да ја извршува својата стратегија.

За да успее организацијата, треба да постои стратемско усогласување меѓу она што опкружувањето го бара од организацијата и она што може да му го понуди организацијата на опкружувањето. Предвидувањата на екстерните фактори покажуваат дека идното опкружување за сите организации ќе стане понеизвесно како што се навлегува во 21. век. Евидентна е зголемената комплексност во екстерното опкружување кое пресудно влијае, како на работењето, така и на успехот на организацијата.

Во литературата за менаџментот се среќаваат повеќе можни класификации на опкружувањето, секоја со свој критериум, содржина и значење. Класификацијата треба да му помогне на менаџерот полесно да го осознае карактерот на опкружувањето. Според првата можна класификација, постои општо, посебно и интерно опкружување.

Општото опкружување вклучува сè што е надвор од организацијата. Тоа вклучува фактори кои влијаат на сите организации еднакво. Сегментот е дел од целината кој е поделен и кој се разликува според факторите кои создаваат можности и ограничувања за организацијата. Во општото опкружување се среќаваат следниве сегменти: економски, технолошки, демографски, правен, политички, образовен, социолошко-културен,

природниот и други. Големите организации го систематизираат општото опкружување во 6 подрачја и го фокусираат своето истражување во секое подрачје на оние фактори кои се од посебна важност за организацијата.

Посебното опкружување е поблиску до организацијата и вклучува фактори кои ги управуваат неговите секојдневни трансакции и директно влијаат врз неговите основни активности. Тоа ги содржи оние клучни фактори или сегменти кои може да влијаат позитивно или негативно на ефикасноста на организацијата. Посебното опкружување е единствено за секоја организација. Обично, тоа ги вклучува: потрошувачите, конкурентите, доставувачите и понудата на работна сила.

Интерното опкружување ги утврдува интерните стратегиски фактори на организацијата, предностите и слабостите, кои ќе учествуваат во формулирањето на неговата стратегија. Анализата на интерното опкружување игра критична улога и претставува интегрален дел на процесот на стратегиски менаџмент. Успешната анализа на интерното опкружување е услов за подготвување успешна стратегија. Оваа цел на интерната анализа на опкружувањето може да се оствари преку идентификување на клучните интерни фактори на опкружувањето: ресурси, способности, организациска структура и култура.

Трите столба на одржливоста како најважни се следниве: еколошка, општествена и економска одржливост.

Прашања за проверка на знаењето

1. Како се дефинира опкружувањето?
2. Кои се главните трендови кои влијаат на денешното опкружување?
3. Кои се основните видови опкружување?
4. Кои фактори на опкружувањето имаат индиректно влијание врз работењето на организацијата?
5. Објаснете го влијанието на економскиот сегмент врз работењето на организацијата?
6. Какво е влијанието на факторите на посебното опкружување?
7. Кои се основните елементи на интерното опкружување?
8. Кои се видливи а кои се невидливи ресурси?
9. Што содржи физичкото опкружување?
10. Кои се основните столбови на одржливоста?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Споредете ги низ дискусија основните фактори на општото и посебното опкружување!
2. Презентирајте ги разликите помеѓу еколошката, општествената и економска одговорност!
3. Дискусија за видовите деловно опкружување;
4. Дискусија на тема Како може да влијае менаџерското опкружување на работатана менаџерот?;
5. Вежба: цели на одржливиот развој;



ПОГЛАВЈЕ 3

КАРАКТЕРНИ ОСОБИНИ НА МЕНАЏЕРОТ

СОДРЖИНА

- 3.1 Менаџерски ставови и перцепции
- 3.2 Емоции, стрес и задоволство од работата
- 3.3 Одлучување и управување со ризици

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- ги препознавате карактерните особини на менаџерот,
- ги споредувате особините и предизвиците во работењето на менаџерот,
- дискутирате за стрес и задоволство од успех,
- анализирате ризици и предизвици во менаџирањето.

3.1 Менаџерски ставови и перцепции

Ставовите означуваат поволна или неповолна оценета реакција кон нешто или кон некого во опкружувањето. Ставовите како проценки претпочитаат да се дејствува за или против објектот, луѓето или предметите. Најчесто ставовите се изразуваат во термини како што се: сака, не сака, мрази, посакува и преферира. На пример: тој има многу лош став кон менаџерот. Составните делови на ставовите се следниве три:¹⁾

а. Когнитивни - наши мисли, верувања и идеи за нешто. Кога човекот е објект за кој се формира став, когнитивната компонента често е стереотип, на пр. „Примателите на социјална помош се мрзеливи“.

б. Афективни - чувства или емоции предизвикани од нешто, на пр. страв, сочувство, омраза. Може да не им се допаѓа на примателите на социјална помош.

в. Контивни или однесувања - тенденција или склоност да се дејствува на одредени начини кон нешто. Можеби сакаме примателите на социјална помош да бидат надвор од нашето соседство. Акцентот е на тенденцијата за дејствување, а не на вистинското дејствување. Она што имаме немара да го направиме и она што го правиме може да бидат сосема различни.

Иако повеќето ставови се одредуваат од афектот, однесувањето и сознанието, сепак постои варијабилност во овој поглед меѓу луѓето и ставовите. Некои ставови се со поголема веројатност да се засноваат на чувства, некои се со поголема веројатност да се засноваат на однесувања, а некои се со поголема веројатност да се засноваат на верувања. На пример, вашиот став кон чоколадниот сладолед веројатно е одреден во голема мера од афектот - иако можете да го опишете неговиот вкус, главно можеби само ќе ви се допадне. Вашиот став кон вашата четка за заби, од друга страна, веројатно е повеќе когнитивен (ја разбирате важноста на нејзината функција). Сепак, други ваши ставови може да се засноваат повеќе на однесување. На пример, вашиот став кон земање белешки за време на предавањата веројатно зависи, барем делумно, од тоа дали редовно земате белешки или не. Размислете за ставот на екологите кон рециклирањето, кој веројатно е многу позитивен:

- Во однос на афект: Тие се чувствуваат среќни кога рециклираат.
- Во однос на однесувањето: Редовно ги рециклираат своите шишиња и лименки.
- Во однос на когнитивноста: Тие веруваат дека рециклирањето е одговорно нешто што треба да се направи.

Формирање ставови. Постојат голем број фактори што можат да влијаат на тоа како и зошто се формираат ставовите. На ставовите и нивното формирање влијаат следниве фактори:²⁾

Искуство. Ставовите се формираат директно како резултат на искуството. Тие може да се појават поради директно лично искуство или може да произлезат од набљудување.

Социјални фактори. Социјалните улоги и општествените норми можат да имаат силно влијание врз ставовите. Социјалните улоги се однесуваат на тоа како се очекува од луѓето да се однесуваат во одредена улога или контекст. Општествените норми ги вклучуваат правилата на општеството за тоа кое однесување се смета за соодветно.

Учење. Ставовите може да се научат на различни начини. Размислете како огласувачите користат класично уредување за да влијаат на вашиот став кон одреден производ. Во телевизиска реклама гледате млади, убави луѓе како се забавуваат на тропска плажа додека уживаат во спортски пијалак. Оваа привлечна слика предизвикува да развиете позитивна поврзаност со овој конкретен пијалак.

Условување. Оперативното условување може да се користи и за да се влијае на тоа како се развиваат ставовите. Замислете млад човек кој штотуку почнал да пуши. Кога и да запали цигара, луѓето се жалат, го караат и бараат да се оддалечи од нив. Овој негативен фидбек од оние околу него на крајот предизвикува да се развие неповолно мислење за пушењето и тој одлучува да се откаже од навиката.

Набљудување. Конечно, луѓето исто така учат ставови со набљудување на луѓето околу себе. Кога некој на кого многу му се восхитувате поддржува одреден став, поголема е веројатноста да ги развиете истите верувања.

Какви ставови би можеле да имаат вработените? Секако, менаџерите не се заинтересирани за секој став што може да го имаат вработените. Наместо тоа, тие се конкретно заинтересирани за ставовите поврзани со работата, а трите најважни и најпроучени се: задоволството од работата, вклученоста во работата и организациската посветеност. **Задоволството од работата** е општиот став на вработениот кон неговата или нејзината работа. Кога луѓето зборуваат за ставовите на вработените, почесто значат задоволство од работата. **Вклученоста во работата** е степенот до кој вработениот се идентификува со својата работа, активно учествува во неа и смета дека неговата работа е важна за самодовербата. Конечно, **органizaциската посветеност** ја претставува ориентацијата на вработениот кон организацијата во однос на својата лојалност кон идентификацијата и вклученоста во организацијата.

Нов концепт поврзан со ставовите за работа што генерира широк интерес е **ангажираноста на вработените**, што се случува кога вработените се поврзани, задоволни и ентузијастички за својата работа. Високо ангажираните вработени се страсни и длабоко поврзани со својата работа. Неангажираните вработени, всушност, се „одјавиле“ и не им е грижа. Тие се појавуваат на работа, но немаат енергија или страст за тоа.³⁾

Перцепцијата е процес преку кој личноста гледа, селектира, организира и интерпретира информации за светот што ја опкружува и кои имаат значење за неа. Перцепцијата е основа за разбирање на однесувањето, бидејќи таа е средство со кое стимулансите влијаат на организмот на поединецот. Таа е ментален процес кој не оспособува да го интерпретираме и да го разбереме нашето опкружување. За перцепцијата се важни два аспекти: селективност и стереотипност. Селективната перцепција означува процес со кој поединецот селектира различни стимули од опкружувањето за натамошно внимание. Стереотипната перцепција претставува категоризација на луѓето врз основа на општи атрибути, како на пример: раса, пол, старост и др.

Голем број надворешни фактори, како што се стресовите, интеракциите, групниот притисок, системот на наградување, работата, влијаат на однесувањето. Во формулирањето на перцепцијата може да бидат идентификувани неколку основни активности: селектирање, интерпретација и затвореност. Селективноста е важна бидејќи голем број информации се добиваат и се создаваат. Поединецот ги селектира оние

информации кои се од посебен интерес. Некои од нив се предмет на внимание, додека други не. Поединецот ги игнорира информациите што може да бидат несакани. На таков начин се издвојуваат информации за понатамошно размислување.

Интерпретацијата овозможува исти стимули да може да бидат различно толкувани од различни поединци. Интерпретацијата зависи од минатото искуство и од системот на вредности на секоја посебна личност. Склоноста кон размислување создава рамки за интерпретација на различните стимуланти. Поединецот ја интерпретира ситуацијата на начин на кој таа ќе биде од помош за него.

Затвореноста е активност во формирањето и се однесува на тенденцијата на поединци да имаат комплетна слика на секоја дадена ситуација. Така, личноста може да сфати повеќе информации отколку што покажува. Таа дава информации за да го затвори системот. Затвореноста и интерпретацијата имаат повратна спрега до селектирањето и оттука влијаат врз функционирањето на овие механизми.

Перцепцијата има големо влијание врз индивидуалното однесување. Таа претставува процес преку кој луѓето примаат и интерпретираат информации од опкружувањето. Перцепцијата влијае на впечатоците што ги формираме за себе, за другите луѓе и за секојдневните животни искуства. И она што е важно, ние се однесуваме според овие перцепции. Перцепцијата делува како екран или филтер низ кој минуваат информациите пред да одговориме на нив. Бидејќи перцепциите се под влијание на такви работи како што се културното минато, вредности и други лични и ситуациони околности, луѓето можат и ги перципираат истите луѓе, работи или ситуации поинаку. Различни перцептивни тенденции и дисторзии, исто така, влијаат на начинот на кој комуницираме и се однесуваме еден кон друг. Тие вклучуваат употреба на: стереотипи, ореол ефекти, селективна перцепција и проекција.⁴⁾

Стереотипот се јавува кога некој е идентификуван со група или категорија, а потоа се користат премногу поедноставени атрибути поврзани со групата или категоријата за да се опише поединецот. Сите ние користиме стереотипи и тие не се секогаш негативни или со лоша намера. Но, оние што се засноваат на работи како што се пол, возраст и раса, можат и, за жал, прават пристрасни перцепции. Студијата за катализатори на жените во глобалниот бизнис ги обвинува родовите стереотипи кои ги ставаат жените во неповолна положба пред мажите за овие работни места. Се чини дека перцепцијата е дека на жените им недостасуваат способности или волја за работа во странство.

Ореол ефект се јавува кога еден атрибут се користи за да се развие севкупен впечаток за некоја личност или ситуација. Кога се среќавате со некого нов, ефект на ореол може да предизвика една карактеристика, како што е на пример, пријатната насмевка, што ќе предизвика севкупни позитивни перцепции. Уникатната фризура или начин на облекување, напротив, може да предизвика негативни перцепции. Еден фактор, како што е точноста или пријатната личност на една личност, може да стане „ореол“ за позитивна севкупна проценка на перформансите, иако целосниот сет на факти би покажал дека тоа не е заслужено.

Селективната перцепција е тенденција да се издвојат за внимание оние аспекти од ситуацијата или личноста што зајакнуваат нечии постојни верувања, вредности или потреби. Информациите што ни создаваат непријатно чувство се проверуваат.

Дозволени се корисни информации. Ова често значи дека во организациите луѓето од различни оддели или функции - како што се маркетинг и производство - ги гледаат работите од своја гледна точка и не успеваат да препознаат други гледишта. Еден начин да се намали оваа тенденција и да се избегне негативното влијание на селективната перцепција е да бидете сигурни дека ќе се соберете и да бидете отворени за влез и мислења од многу луѓе.

Проекцијата вклучува доделување лични атрибути на други поединци. Класичната грешка на проекцијата е да се претпостави дека другите луѓе ги споделуваат нашите потреби, желби и вредности. Да претпоставиме дека уживате во голема одговорност и предизвик во вашата работа. Да претпоставиме, исто така, дека вие сте новоименуваниот менаџер на тим чиишто работни места ги сметате за здодевни и рутински. Можеби ќе се движите брзо за да им дадете на членовите на тимот повеќе одговорности и предизвик. Но, ова можеби не е добра одлука. Наместо да дизајнирате работни места кои најдобро ќе им одговараат на потребите на членовите, вие сте ги дизајнирале работните места така што ќе им одговараат на вашите потреби.

Фактори кои влијаат на перцепцијата. Како да се објасни фактот дека луѓето можат различно да го перципираат истото? Голем број фактори дејствуваат за да ја обликуваат, а понекогаш и да ја нарушат перцепцијата. Овие фактори можат да живеат во **перцепторот**, во **предметот** или **целта** што се перципира или во контекст на ситуацијата во која се јавува перцепцијата.

Кога поединецот гледа во целта и се обидува да го протолкува она што го гледа, неговите или нејзините лични карактеристики силно ќе влијаат на толкувањето. Овие лични карактеристики вклучуваат ставови, личност, мотиви, интереси, минати искуства и очекувања.

Карактеристиките на целта што се набљудува може да влијаат и на она што се перципира. Гласните луѓе имаат поголема веројатност да бидат забележани во група отколку тивките луѓе. Па, така, тие се исклучително привлечни или непривлечни поединци. Бидејќи целите не се гледаат изолирано, односот на целта со нејзиното минато, исто така, влијае на перцепцијата, како и нашата тенденција да групираме блиски работи и слични работи заедно. Конечно, важен е и контекстот во кој гледаме предмети или настани. Времето во кое се гледа некој предмет или настан може да влијае на вниманието, како и локацијата, светлината, топлината, бојата и кои било други ситуациони фактори.⁵⁾

3.2 Емоции, стрес и задоволство од работата

Емоциите се интензивни чувства кои се насочени кон примачот, како влијаат и како ги толкуваат. Истата порака често ќе се толкува различно, во зависност од тоа дали сте среќни или вознемирени. Колку емоции има? Иако веројатно би можело да се наведат неколку десетици, истражувањето идентификувало шест универзални емоции: лутина, страв, тага, среќа, одвратност и изненадување. Дали овие шест основни емоции се појавуваат на работното место? Апсолутно! „Се лутам откако добив лоша оценка за перформансите“. „Се плашам дека би можел да бидам отпуштен како резултат на намалувањето на бројот на вработени во организацијата“. „Тажен сум што еден од моите

соработници заминува бидејќи се вработи во друг град“. Среќен сум бидејќи бев избран за работник на месецот“. „Згрозен сум од начинот на кој мојот претпоставен ги третира жените од нашиот тим“. „И јас бев изненаден кога дознав дека менаџментот планира целосно реструктурирање на организацијата“.

Луѓето различно реагираат на идентични стимули кои предизвикуваат емоции. Двајца луѓе можат да бидат во иста ситуација – едниот покажува возбуда и радост, а другиот останува смирен и прибран. Од друга страна, како реагираат луѓето е резултат на барањата на работното место. Работните места поставуваат различни барања во однос на тоа какви видови емоции и колку емоции треба да се прикажат. На пример, од пожарникарите, контролорите на летање и судските судии се очекува да бидат мирни и да се контролираат, дури и во стресни ситуации. Од друга страна, ефективноста на најавувачите со јавни обраќања на спортски настани и на адвокатите во судницата може да зависи од нивната способност да го променат својот емоционален интензитет како што се зголемува потребата.⁶⁾

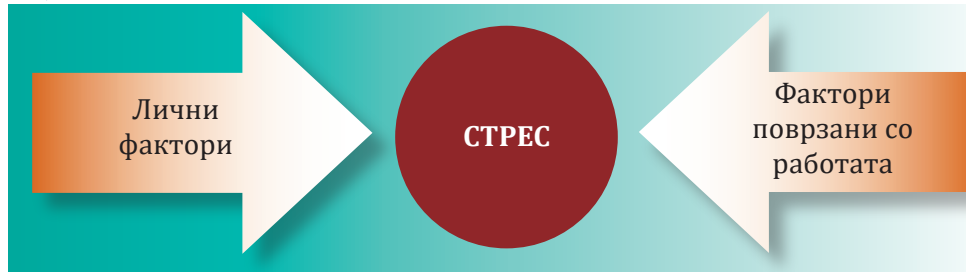
Во нашите лични животи, интензивните емоционални искуства честопати можат да бидат поттик за промени на подобро. На пример, стравот што ја придружува избегнатата автомобилската несреќа може да го поттикне возачот да забави и да остави повеќе време за да стигне до дестинацијата. Непријатноста поради недоволната подготвеност за главната презентација може да го поттикне ученикот да биде поподготвен во иднина.

Општо кажано, емоциите и расположенијата им даваат на менаџерите и на сите вработени важни информации и сигнали за тоа што се случува на работното место. Позитивните емоции и расположенија сигнализираат дека работите одат добро и на тој начин може да доведат до експанзија на таквите размислувања. Негативните емоции и расположенија сигнализираат дека има проблеми на кои им треба внимание и области за подобрување. Така, кога луѓето се негативно расположени, тие имаат тенденција да бидат повеќе ориентирани кон деталите и фокусирани на фактите што се при рака.

Стрес претставува несаканата реакција што ја имаат луѓето како прекумерен притисок врз нив од вонредни барања, ограничувања или можности или стресот е состојба на напнатост предизвикана од вонредни барања, ограничувања или можности. Стресот не е секогаш лош. Иако често се дискутира во негативен контекст, стресот има позитивна вредност, особено кога нуди потенцијална добивка. Како што е прикажано на слика 3.1, факторите за стресот може да бидат во организацијата или лични фактори кои се развиваат надвор, во приватниот живот на вработениот. Очигледно, каква било промена има потенцијал да предизвика стрес. Затоа, не е изненадувачки што промената е главен стрес.

Извори на стрес. Стресорите се работи кои предизвикуваат стрес. Без разлика дали тие доаѓаат од работни или неработни ситуации или од личноста, стресните фактори можат да влијаат на нашите ставови, емоции и расположенија, однесување, перформанси, па дури и на здравјето. Стресните животни ситуации вклучуваат работи како семејни настани (на пример, принова во семејството), економски (на пр., ненадејно губење дополнителен приход) и лични работи (на пример, преокупација со лоша врска). Поважно, стресните фактори од еден простор - работа или надвор од работата - може да се прелеат и да влијаат на другиот.

СЛИКА 3.1 Фактори кои предизвикуваат стрес



Извор Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, Ian Anderson: *Fundamentals of Management*, Seventh Canadian Edition, Pearson Canada Inc., Toronto, 2014, p.350

Работните фактори имаат очигледен потенцијал да создадат стрес на работа. Околу 34% од работниците во едно истражување рекле дека нивните работни места биле толку стресни што размислувале да дадат отказ. Стресот се стекнува од долги часови работа, прекумерна е-пошта, нереални работни рокови, лоши менаџери или соработници, непожелна или непозната работа и непопустливи промени. Тоа е, исто така, поврзано со претерано високи или ниски барања за задачи, конфликти на улоги или нејаснотии, лоши меѓучовечки односи и напредок во кариерата кој е премногу бавен или премногу брз.

Еден вообичаен стресен синдром поврзан со работата е поставен да не успее - каде што очекувањата за успешноста се невозможни или поддршката е целосно неадекватна за задачата. Друг стрес е погрешниот идентитет - кога поединецот врши работа што воопшто не одговара на неговите способности или што едноставно не ја сака.⁷⁾

Задоволство од работата е позитивен став кон нечија работа. Задоволството од работата се однесува на општиот став на една личност кон својата работа. Личноста со високо ниво на задоволство од работата има позитивен став кон својата работа. Човек кој е незадоволен има негативен став. Кога луѓето зборуваат за ставовите на вработените, тоа обично се однесува на задоволството од работата. Еден од најдискутираните работни ставови е задоволството од работата, степенот до кој поединецот се чувствува позитивно или негативно за различните аспекти на работата. Следниве аспекти на задоволството од работата се оние за кои најчесто се дискутира и се мерат:⁸⁾

- *Самата работа* - Дали работата нуди одговорност, интерес, предизвик?
- *Квалитетот на надзорот* - Дали е помошта достапна за задачи и социјална поддршка?
- *Соработници* - Колку постои хармонија, почит, пријателство?
- *Можности* - Дали има можности за промоција, учење, раст?
- *Плаќање* - Дали наградата, стварна и претпоставена, е праведна и значителна?
- *Работни услови* - Дали условите нудат удобност, безбедност, поддршка?
- *Безбедност* - Дали работата и вработувањето се безбедни?

Задоволството од работата и ангажирање на вработените. Задоволството од работата го одразува степенот до кој лицето наоѓа исполнетост во својата работа. Општо

земено, луѓето доживуваат задоволство од работата кога нивната работа одговара на нивните потреби и интереси, кога работните услови и наградите (како што е платата) се задоволителни, кога им се допаѓаат нивните соработници и кога имаат позитивни односи со претпоставените. Многу менаџери веруваат дека задоволството од работата е важно затоа што мислат дека задоволните вработени ќе завршат подобра работа.

Ангажирањето на вработените се поврзува и со два други става кои влијаат на индивидуалното однесување на работа. **Вклученоста во работата** е степенот до кој поединецот се чувствува посветен на работата. Некој со голема вклученост во работата психолошки се идентификува со неговата работа и, на пример, од него се очекува да работи над очекувањата за да заврши посебен проект. **Организациската посветеност** го одразува степенот на лојалност што поединецот го чувствува кон организацијата. Поединците со висока организациска посветеност силно се идентификуваат со организацијата и се гордеат што се сметаат себеси за членови. Истражувачите откриваат дека силните емоционални обврски кон организацијата - засновани на вредности и интереси на другите, се четири пати помоќни во позитивното влијание на перформансите отколку рационалните обврски - засновани првенствено на платата и личните интереси.⁹⁾

3.3 Одлучување и управување со ризици

Одлучувањето е честопати едноставно, доколку менаџерот треба да донесе одлука вработениот да остане да работи прекувремено или сложено, доколку врвните менаџери одлучат дека треба да се гради нова фабрика за експанзија на организацијата. За процесот на одлучување може да се размислува како за „мозок и нервен систем“ на едно претпријатие. Одлуките се подготвуваат кога личноста сака работите да бидат поинакви во иднина. Проблемот постои кога нешто не е како што треба да биде. На пример, менаџерот осознава дека одделението произведува нестандартни производи. Тој ќе сака да ја промени оваа ситуација. За да не се шири проблемот, тој треба да направи нешто. Може да набави нова опрема, повторно да ги обучува работниците, да ги приспособува машините.

Оттука, **одлучувањето** е процес на решавање проблем. Во процесот се формулираат алтернативни решенија за проблемот, избор на алтернатива, спроведување на алтернативата и контрола на остварувањето. Алтернативата што е избрана оневозможува комплетно остварување на целите. Таа е само најдоброто решение што е на располагање под дадени околности. Изборот упатува на давање приоритет на одделна алтернатива.

Одлуката, пак, претставува избор направен од расположливи алтернативи. Одлуката е решение на конфликтни алтернативи. Одлуките се донесуваат во процесот на планирање, но сите одлуки немаат плански карактер. Одлуките, како финален производ на процесот на одлучување, и планските одлуки за целите, политиките и плановите, како финални производи на планирањето, не се исти, како што не се идентични теоријата на одлучување и теоријата на планирање.

Менаџерите подготвуваат одлуки кои може да бидат: организациски и лични; тактички и стратегиски; и програмирани и непрограмирани.

Организациски одлуки се оние што ги подготвува менаџерот во врска со својата официјална улога како менаџер. Прифаќањето стратегии, поставувањето цели, формулирањето политика и планови – претставуваат примери за организациски одлуки. Организациските одлуки може да бидат делегирани на други за нивно соодветно извршување. **Лични одлуки** се оние одлуки што ги донесува менаџерот како поединец, а не како член на организацијата. Таквите одлуки не се делегираат на други, бидејќи нивното извршување не бара поддршка од поединците во организацијата. Одлуките да се промени организацијата, да се оди на излет, да се повлече од членство на некој клуб, се лични одлуки.

Покрај претходните видови, одлуките може да бидат стратегиски и тактички. Поделбата е извршена во зависност од времето што е потребно за нивно остварување. **Тактичките одлуки** не се комплексни и се однесуваат на краток рок, за период од една година. Тие се од посебна важност за организацијата. Со нив организацијата треба поуспешно да се приспособува на пазарните услови на стопанисување, од една страна, и да ги остварува стратегиските одлуки, од друга страна. Тактичките одлуки, по својата природа, не се комплексни, бидејќи факторите на стопанисување се релативно стабилни на краток рок и при нивното подготвување не се вклучуваат многубројни фактори. Тие имаат влијание врз работењето на секторите и врз функциите во организацијата. **Стратегиските одлуки** се комплексни и се од посебна важност за организацијата на долг рок. На долг рок успехот на организацијата не е условен од ефикасниот систем на сметководство, од добрите човечки односи, од организациската структура, од видот на контролата, од зголемениот напор на референтите за продажба, од хуманизацијата на условите за работа. Секако, тие се важни, но долгорочниот успех е резултат на прифатените стратегии.

Менаџмент-одлуките спаѓаат во една од двете категории: програмирани и непрограмирани. Карактеристиките на програмираните и на непрограмираните одлуки се прикажани во табелата 3.1.

Програмираните одлуки се повторливи, јасно дефинирани и рутински. Тие се подготвуваат рутински и постои постапка за решавање на проблемот. Информации за проблемот има доволно, алтернативите прецизно се дефинирани, постои релативна извесност дека ќе биде успешна избраната алтернатива. Програмираните одлуки се донесуваат во рутински, повторливи, добро структурирани ситуации со помош на однапред утврдени правила за одлучување. Програмираните одлуки можат значително да ги зголемат ефикасноста и одлучувањето во ситуации каде што е потребно брзо да се реагира. Примери за програмирани одлуки се следниве: распоредување вработен од маркетинг во финансиската служба, вработување работници, сервисирање производи, платите на работниците, продажбата на производите или услугите на кредит, начинот на плаќање при набавката. Очигледно, овие одлуки се најлесни за подготвување од страна на менаџерите. Бројот на програмираните одлуки по нивоа е различен. Така, на пример, поголемиот број одлуки што ги носат менаџерите на пониско ниво и средните менаџери имаат карактер на програмирани одлуки. За разлика од нив, врвните менаџери донесуваат помалку програмирани одлуки. **Непрограмираните одлуки** се подготвуваат за единствена/ неповторлива ситуација, не се јасно дефинирани и не се структурирани.

Непрограмираните одлуки вклучуваат значајни обврски за организацијата и се основа за идниот успех. За решавање на проблемот не постојат формулирана политика, правила или принципи, бидејќи тој не се случил порано. Информации за проблемот тешко се добиваат, критериуми за решавање не постојат, а алтернативите се неизвесни. Бројни непрограмирани одлуки вклучуваат стратемиско планирање. Одлуките се донесуваат во услови на неизвесност.

ТАБЕЛА 3.1 Карактеристики на програмираните и на непрограмираните одлуки

Карактеристики	Програмирани	Непрограмирани
Вид на проблемот	Структуриран	Неструктуриран
Ниво на менаџмент	Пониско ниво	Повисоки нивоа
Зачестеност	Повторливи, рутински	Уникатни, нови, невообичаени
Информација	Лесно достапни	Тешко достапни, некомплетни
Цели	Јасни, конкретни	Нејасни
Временска рамка за решение	Кратко	Релативно подолго
Решението се потпира на	Процедури, правила, политики и интуиција	Пресудување и креативност
Начин на влијание	Влијание на тековното работење	Пресудно влијание врз долгорочниот успех
Начин на подготвување	Лесно	Тешко
Вид способност	Механичка	Инвентивност и креативност
Примери	Набавка, вработување, продажба, промоција на кадри, плаќање на нововработените	Нова фабрика, нов производ, освојување нови пазари, истражување на нов производ
Карактерот на одлуката	Повторливи и предвидливи, добро дефинирани информации и критериуми на одлучување	Непредвидливи, двосмислени информации, менување на критериумите на одлучување
Стратегија на одлучување	Потпирање на правила	Потпирање на принципи и расудување, процес на креативно решавање на проблем

Извор: Robbins, P. S., Bergman, R., Stagg, I., Coulter, M. (2012), *Management*, 6e, Pearson Australia, Frenchs Forest, p. 273 и Dessler, G., Phillips, J. (2008), *Managing now?*, Houghton Mifflin Company, Boston, p. 148.

Управување со ризик е процес на идентификување на ризиците и планирање акции за управување со ризиците. Идентификуваните ризици се проценуваат и се приоретизираат. Се управуваат само со значајни ризици. Донесувањето одлуки за управување со ризик е процес за избор на најдобрите алтернативи или рангирање на алтернативите за одредена цел за управување со ризик. Проблемите со одлуката за управување со ризик вклучуваат многу конфликтни фактори и алтернативи. Честопати, ризик менаџерите треба да донесат одлуки со висок влог врз основа на практично неограничени информации, но во ограничено време за анализа и организирање на информациите. Несигурноста и нестабилноста на деловното опкружување, исто така, придонесува за сложеноста на донесувањето одлуки за управување со ризик.¹⁰⁾

Клучен дел од управувањето со ризикот е донесувањето одлуки. Моќта на управувањето со ризикот лежи во способноста на менаџерот со ризик да донесува добри одлуки. Донесувањето одлуки за управување со ризик е избор на најдобрите алтернативи или рангирање на алтернативите за одредена цел за која е потребно управување со ризик. На пример, идентификувањето на ризиците со кои се соочува организацијата е управувањето со ризикот. Изборот на најдобриот метод за идентификување на ризикот со цел да се забрза процесот на управување со ризик е донесување одлуки за управување со ризик. Утврдувањето на значајните ризици кои влијаат на основната дејност е управување со ризик. Рангирањето на значајните ризици врз основа на критериуми, како на пример, дали ризикот е пренослив, дали ризикот има долгорочен ефект врз организацијата или дали организацијата има ресурси да управува со ризикот е одлучување за управување со ризик. Донесувањето одлуки за управување со ризик се состои од три области.¹¹⁾

Идентификација и проценка на ризик. Како да се идентификуваат ризиците? Кој е најдобриот метод за да се добие сеопфатна листа на ризици? Како да се утврди кои ризици се важни? Централното прашање е да се одреди кои ризици се значајни и кои фактори треба да се користат за да се одреди значењето на ризиците?

Одговори на ризик. Колкав ризик се спремни да преземат организациите? Кој е најдобриот метод за справување со ризиците? Како да се избере најдобриот метод? Колку ресурси се спремни да издвојат организациите за управување со ризиците? Централното прашање е да се одговори на приоритетната листа на ризици со конкретно планирање за одговор на ризикот.

Преглед на ризик. Околината каде што се носи одлуката се менува со текот на времето. Се појавуваат нови информации или нова алтернатива што ги принудува фирмите да ги разгледаат претходните одлуки. Целта на прегледот на ризикот е да се следи ефективноста на избраниот одговор на ризик и да се следат новите ризици.

Ризикот е дефиниран како веројатност дека стварниот резултат нема да биде според очекуваниот резултат. Ризикот вклучува мерливи влезови и излези кои се поврзани со позната веројатност на резултатите од деловните активности. Постојат повеќе ризици, како на пример: бизнис ризик, пазарен ризик, инфлациски ризик, ризик од ликвидност, ризик од нестабилност, финансиски ризик, управување со ризикот и др.¹²⁾

Бизнис-ризик претставува изложеност на организацијата на различни фактори како конкуренцијата, преференциите на потрошувачите и други показатели кои можат да го намалат профитот или да го загорзат успехот на организацијата.

Пазарен ризик го опфаќа ризикот дека инвестициите или акциите ќе опаднат во вредноста поради поголеми економски или пазарни промени или настани.

Инфлациски ризик, понекогаш наречен и ризик на куповната моќ, е ризик дека готовината од инвестицијата нема да вреди толку многу во иднина поради инфлацијата што ја менува нејзината куповна моќ. Инфлацискиот ризик првенствено испитува како инфлацијата (конкретно, кога е повисока од очекуваното) може да ги загрози или намали приносите поради еродирање на вредноста на инвестицијата.

Ризик за ликвидност е вклучен кога средствата или хартиите од вредност не можат да се ликвидираат (т.е. да се претворат во готовина) доволно брзо за да се

излезе од нестабилниот пазар. Овој вид ризик влијае на бизнисите, корпорациите или поединците во нивната способност да ги отплатат долговите без да претрпат загуби. Како општо правило, малите компании или издавачи имаат тенденција да имаат повисок ликвидносен ризик поради фактот што можеби нема да можат брзо да ги покријат должничките обврски.

Ризик од нестабилност се однесува на ризикот дека портфолиото може да доживее промени во вредноста поради нестабилноста (променливи цени) врз основа на промените во вредноста на неговите основни средства - особено акции или група акции кои доживуваат нестабилност или ценовни флукуации.

Финансиски ризик е ризик што вклучува финансиска загуба на организациите. Финансискиот ризик најчесто се јавува поради нестабилност и загуби на финансискиот пазар предизвикани од движењата на цените на акциите, валутите, каматните стапки и друго. Важно е да се преземе некаква форма на анализа на финансиските ризици вклучени во стратегиските опции. Може да се направат неколку видови анализи: анализа на готовински текови, на прагот на рентабилност, барања за задолжување на организацијата и др.

Управувањето со ризикот е процес и стратегија што ги користат инвеститорите и организациите за да ги минимизираат ризиците од исходите од настаните што се идентификувани како закани за бизнисот. Управувањето со ризикот може да варира од инвестирање во хартии од вредност со низок ризик до диверзификација на портфолиото за одобрување заеми и многу повеќе.

Клучни поими

- Ставови и перцепции
- Емоции и стрес
- Управување со ризици

Резиме

Ставовите означуваат поволна или неповолна оценета реакција кон нешто или кон некого во опкружувањето. Составните делови на ставовите се следниве три: когнитивни, афективни и контивни. Прецепцијата е процес преку кој личноста гледа, селектира, организира и интерпретира информации за светот што ја опкружува и кои имаат значење за неа. Перцепцијата е основа за разбирање на однесувањето, бидејќи таа е средство со кое стимулансите влијаат на организмот на индивидуата. Таа е ментален процес кој не оспособува да го интерпретираме и да го разбереме нашето опкружување. За перцепцијата се важни два аспекти: селективност и стереотипност. Истражувањето идентификувало шест универзални емоции: лутина, страв, тага, среќа, одвратност и изненадување. Стресот претставува несаканата реакција која луѓето ја имаат како прекумерен притисок врз нив од вонредни барања, ограничувања или можности. Задоволството од работата се однесува на општиот став на една личност кон неговата или нејзината работа. Ангажирањето на вработените се поврзува и со два други ставови кои влијаат

на индивидуалното однесување на работа. Вклученоста во работата е степенот до кој поединецот се чувствува посветен на работата. Некој со голема вклученост во работата психолошки се идентификува со неговата работа и, на пример, од него се очекува да работи над очекувањата за да заврши посебен проект. Организациската посветеност го одразува степенот на лојалност што поединецот го чувствува кон организацијата. Одлучувањето е процес на решавање проблем, одлуката пак, претставува избор направен од расположливи алтернативи. Менаџмент-одлуките спаѓаат во една од двете категории: програмирани и непрограмирани. Програмираните одлуки се повторливи, јасно дефинирани и рутински. Тие се подготвуваат во духот на рутина и постои постапка за решавање на проблемот. Информации за проблемот има доволно, алтернативите прецизно се дефинирани, постои релативна извесност дека ќе биде успешна избраната алтернатива. Непрограмираните одлуки се подготвуваат за единствена/ неповторлива ситуација, не се јасно дефинирани и не се структурирани. Непрограмираните одлуки вклучуваат значајни обврски за организацијата и се основа за идниот успех. Управување со ризик е процес на идентификување на ризиците и планирање на акции за управување со ризиците. Идентификуваните ризици се проценуваат и се приоретизираат. Постојат повеќе ризици, како на пример: бизнис ризик, пазарен ризик, инфлациски ризик, ризик од ликвидност, ризик од нестабилност, финансиски ризик, управување со ризикот и др.

Прашања за проверка на знаењето

1. Како се дефинираат ставовите?
2. Кои фактори влијаат на формирање ставови?
3. Што се перцепции?
4. Кои фактори влијаат на формирање на перцепција?
5. Објаснете ја разликата помеѓу емоции и стрес?
6. Наведете ги изворите на стрес.
7. Што е одлучување а што е одлука?
8. Кои се карактеристики на програмираните а кои на непрограмираните одлуки?
9. Што е управување со ризик?
10. Наведете неколку видови на ризици?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Низ дискусија определете како влијае задоволството од работа на перформансите на организацијата!
2. Наведете примери на програмирани одлуки и примери на непрограмирани одлуки!
3. Дискусија за карактеристики на менаџерската работа;
4. Вежбање играње на улоги на профил на менаџер;
5. Дебата на тема: Кој може да биде менаџер?

ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Резултати од учењето

Ученикот/ ученичката ќе биде способен/а да:

- го објаснува планирањето, видовите планови и нивните карактеристики,
- ја објаснува организациска структура и култура,
- дискутира за контролата како менаџерска функција,
- поврзува мотивација - менаџерска функција и успех во организацијата.





ПОГЛАВЈЕ 1

ПЛАНИРАЊЕ, ВИДОВИ ПЛАНОВИ И НИВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ

СОДРЖИНА

- 1.1 Процес на планирање- придобивки и значење
- 1.2 Планирање и стратегија
- 1.3 Чекори во планирањето
- 1.4 Видови планови и нивните карактеристики
- 1.5 Процес на поставување и подредување на цели

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- дефинирате план и планирање,
- лоцирате приоритети кои треба да се постигнат со планирањето,
- опишувате улоги на менаџерот како планер,
- аргументирате придобивки од планирањето,
- опишувате видови планови и нивните карактеристики,
- споредувате видови планови и менаџерски нивоа,
- поставувате и подредувате цели при планирањето.

1.1. Процес на планирање - придобивки и значење

Планирањето е универзално прифатено како примарна функција на менаџментот. Тоа е пасош за успехот, прогресот и конкурентската предност во работењето на сите организации, независно од нивната големина. Тоа е почеток на процесот на менаџментот, а другите функции се поврзани со првата функција. Без претерување може да се констатира дека без планирање нема менаџмент. Без планирање активностите на организацијата се оставени на случајност. Од карактерот на планирањето зависи успешноста на менаџментот во организацијата. Па, така, планирањето означува донесување плански одлуки за целите, политиките и плановите, како и начини за нивното остварување. Тоа е бескраен тек на преземање акции.

Планирањето претставува основа на целиот процес на менаџментот. Планирањето има улога на мост кој го поврзува организацијата од местото каде што е до местото каде што посакува да стаса менаџментот во иднина. Планирањето е предуслов за ефикасен менаџмент. Без планирање ќе завладее конфузија, неефикасност и неефективност, трошење на сите ресурси во организацијата. Тоа е единствен начин на опстанок во конкурентскиот свет.

Планирањето е ментална активност на менаџментот во организацијата. Планирањето е интелектуален процес на свесно определување на тековите на акциите. Кажано со други зборови, планирањето е процес на размислување пред да се направи нешто. Тоа е умствена predisпозиција да се направат работите на вистинскиот начин, да се мисли пред да се преземе и да се постапува според фактите, а не врз основа на погодување.

Планирањето е примарна работа на менаџерите. Планирањето е менаџерска активност со која се унапредува работата на менаџерите. Како умствена вежба, планирањето охрабрува иновација, растегнување на умот и истражување повеќе подобри алтернативи. Планирањето е процес со кој менаџерот гледа во иднината и ги открива алтернативните текови на активностите. Тоа е присутно на сите нивоа на менаџментот. Планирањето му помага на менаџментот да ја антиципира иднината. Планирањето е клучна функција на менаџментот која работи со промените на позитивен и корисен начин. Доколку не се планира, промените ќе управуваат со организацијата.

Етимолошки, зборот планирање потекнува од латинскиот збор *planum*, со значење рамна површина, стан. Во подоцнежните години, значењето на овој термин се проширило со значење правење скица, карта или план. Деловното планирање во организациите се поврзува со појавата на индустриските организации и на научниот менаџмент. Меѓутоа, терминот планирање има друга содржина и значење во деловната организација. Содржината и значењето на планирањето се објаснува со неговото дефинирање. **Планирањето** претставува ментална активност на менаџментот на определување цели, политики и планови врз претходно предвидување на екстерното и интерното опкружување на организацијата. Дефиницијата може аналитички да се подели на нејзините клучни делови:

1. Планирањето претставува ментална активност. Планирањето е ментален процес, да се мисли пред да се преземе акција и да се постапува според фактите, а не

врз основа на погодување. Тоа вклучува примена на логично и корисно размислување за решавање на некој проблем. Алтернатива на планирањето е однесувањето препуштено на случајност. Нашето поттикнување бара да се има умствена претстава за активноста пред истата да се преземе.

2. Планирањето е активност на менаџментот. Планирањето е универзална ментална вежба на менаџерите на сите нивоа на менаџмент и проникнува во сите деловни функции на организацијата. Планирањето е функција на секој менаџер. Сите менаџери, од главниот извршен директор до надзорникот, планираат.

3. Планирањето содржи определување цели, политики и планови. Тоа е определување цели или насока на организацијата во антиципираната иднина; водич на активности за остварување на целите (политика); извршување на плановите како начин на остварување на целите на организацијата и остварување организациски перформанси.

4. Планирањето е засновано врз претходно предвидување на екстерното и на интерното опкружување на организацијата. Предвидувањето е основа на обезбедување футуролошки податоци и информации, важни за формулирање на финалните производи на планирањето. Тоа е антиципирање идни услови на екстерно и интерно опкружување и определување цели на организацијата во таквата иднина.

Во изразените динамични услови на стопанисување кои се карактеризираат со технолошки промени, зголемена неизвесност во работењето и зголемена конкуренција, сè повеќе се зголемува потребата од планирање. За да организацијата биде успешна на конкурентскиот пазар, таа мора да ги катализира можностите што се наоѓаат во екстерното опкружување или со своите способности да се разликува од другите. Планирањето изгледа тешко. Но, зошто тогаш менаџерите треба да планираат? Одговорот на поставеното прашање не е едноставен. Постојат неколку **придобивки** од тоа:¹⁾

Прво, планирањето **обезбедува насока**, како за менаџерите, така и за не-менаџерите. Кога вработените знаат што се обидува да постигне нивната организација или одделение и како тие треба да придонесат за остварување на целите, тогаш тие можат да ги координираат своите задачи, да соработуваат меѓусебно за да ги остварат целите. Без планирање, одделенијата и поединците би можеле да работат еден против друг и да ја спречат организацијата ефикасно да ги оствари своите цели.

Второ, планирањето ја **намалува неизвесноста** преку инсистирање менаџерите да гледаат во иднината, да ги антиципираат промените, да го оценат одразот од промените и да подготват соодветни одговори. Иако планирањето не може да ја елиминира неизвесноста, менаџерите планираат за да можат да одговорат ефективно.

Трето, планирањето ги **минимизира загубите и (од)вишокот**. Кога неефикасноста станува очигледна, таа може да биде коригирана или елиминирана ако работните задачи се координирани со плановите.

Четврто, планирањето **поставува цели и стандарди кои се користат во контролирањето**. Доколку не сме сигурни што се обидуваме да постигнеме, како може да определиме дека сме го оствариле? Кога менаџерите планираат, тие формулираат цели и планови. Кога контролираат, тие и ќе оценат дали плановите и целите се остварени. Без планирање, нема да има цели со кои ќе се мери напорот. Преку контролирањето

се споредува остварувањето со целите, се идентификуваат какви било девијации и се презема потребната корективна активност. Без планирање нема контрола.

Планирањето е примарна функција во процесот на управување во која се донесуваат одлуки за целите, за деловната политика и за плановите со кои се насочува работењето на организацијата. Планирањето има повеќекратно **значење**: за насочување на организацијата, за врвните менаџери, за симулирање на иднината, за адаптирање на промените, за менаџментот, за намалување на неизвесната иднина.

Прво, планирањето ја **насочува организацијата** врз основа на: анализа на развојот и работењето во изминатиот период; истражување на сегашноста и предвидување на идното дејство на факторите на стопанисување и исходот на планираната активност во прогнозираниот амбиент. Секое планирање се однесува на иднината. Тоа значи дека планирањето „работи“ со иднината на сегашните одлуки.

Второ, планирањето е значајно за **врвните менаџери** за да може поефикасно да ги извршуваат одговорностите. Работењето на врвните менаџери во суштина се однесува на начинот на кој реагира организацијата на опкружувањето при остварување на целите на организацијата. Работата на менаџерите, како на пример: определување на целите на организацијата, на целите на одделните функции и на алокацијата на ресурсите; формулирање на деловната политика; планирање на организациската структура; планирање стратегија - ќе биде извршена поефикасно доколку во своето работење го користат планирањето.

Трето, планирањето е значајно затоа што **симулира со иднината**. Планирањето го подготвува работењето да се приспособи на промените во опкружувањето во иднина. Ако симулацијата не ги даде очекуваните резултати, таа ќе се повтори. Симулацијата им овозможува на менаџерите да видат, да проценат и да прифатат или да отфрлат многубројни алтернативни текови на акции. Симулацијата дозволува експериментирање без ангажирање материјални и човечки ресурси и со тоа ги охрабрува менаџерите да формулираат различни текови на акции.

Четврто, планирањето ѝ овозможува на организацијата **да се адаптира на промените**. Во услови на извесност и стабилност, планирањето е релативно лесно, а веројатноста на извршувањето е главно висока. Планирањето е потешко во услови на брзи технолошки, економски и физички промени. Често, предвидувањата врз кои се базираат плановите не се точни. Па, така, одделни автори укажуваат дека планирањето е изгубено време за организациите во услови на брзи промени во опкружувањето.

Петто, планирањето е главна **функција на менаџментот** и има повеќекратна важност за него. Тоа е, дефинитивно, функција на антиципативно одлучување во менаџментот која определува разновидни цели кои ќе бидат приспособени под влијание на екстерното и интерното опкружување. Планирањето е основа за другите функции на менаџментот. Тоа е предуслов за организирање и контролирање. Без планирање на целите не може да се создаде ефикасна организација и без формулирање стандарди не може да се извршува контролата. Тоа е предуслов за координирање и за мотивирање. Без планирање на задачите не може да се создаде нивна ефикасна координација и соработка меѓу работниците. Без планирање нема мотивација на работниците. Пла-

нирањето вклучува антиципирање на иднината и извор на алтернативни текови на акции засновани врз претходно предвидување.

Шесто, колку економското, технолошкото, демографското, правното, културолошкото, социолошкото и политичкото опкружување стануваат покомплексни, толку поголемо внимание му се посветува на планирањето како средство **за намалување на неизвесната иднина**. Организациите работат во екстерно и интерно опкружување на промени. Тие мора да се подготват да ги прифатат промените како последица на работењето во динамичен свет. „Планирањето, повеќе од која било друга функција на менаџментот, ја карактеризира секоја активност на менаџментот. Планирањето е камен-темелник од кој зависи успехот на организацијата. Подobar е посиромашен план отколку немање план. Менаџментот нема шанса да избира меѓу планирање и непланирање. Менаџментот мора да планира доколку сака да преживее“.²⁾ Ефикасното планирање има пресудно значење за успехот. Секој менаџер формулира цели и определува што треба да се направи за тие да се остварат.

1.2. Планирање и стратегија

Планирањето како проактивен процес е антиципативно размислување пред да се случи настанот. Планирањето е основната функција на менаџментот, која се обидува со помош на предвидувањето да ја антиципира иднината. Тоа е антиципативно одлучување за тоа што, кога, како да се оствари планираната задача. Планирањето вклучува дефинирање на цели, формулирање стратегија за остварување на целите и изработка на планови потребни за остварување на целите. **Целите** се идна состојба, ситуација или сакан резултат кон кој е насочена планската активност. **Стратегија** претставува план за акција со кој се врши распределбата на ресурсите и активностите за справување со опкружувањето, за постигнување конкурентска предност и за остварување на целите на организацијата. Клучните разлики помеѓу планирањето и стратегијата се следниве:³⁾

1. Планирањето е предвидување и подготовка однапред за неизвесните идни настани. Стратегијата е најдобриот план избран помеѓу различните алтернативи за остварување на целите.

2. Планирањето е како карта за насоки, додека стратегијата е патеката што ја води организацијата до нејзината дестинација.

3. Стратегијата води кон планирање, а планирањето води кон програми.

4. Планирањето е насочено кон иднината, додека стратегијата е ориентирана кон акција во иднината.

5. Планирањето користи претпоставки, но стратегијата се заснова на практични искуства.

6. Планирањето може да биде краткорочно, среднорочно или долгорочно во зависност од условите во опкружувањето, додека пак, стратегија е долгорочно ориентирана.

7. Планирањето е дел од менаџерскиот процес. Спротивно на тоа, стратегијата е дел од одлучувањето.

Нивоа и видови на стратегии. **Стратегијата** е планирана акција за насочување на компанијата кон остварување на визијата, мисијата и целите. Потребата да се формулира стратегија е мотивирана од потребата да се постави насока за да ѝ се овозможи на компанијата да маневрира низ турбулентното опкружување. Стратегиските менаџери вообичаено размислуваат за три нивоа на стратегии, и тоа: стратегија на ниво на организација, стратегија на ниво на сектор и стратегија на функционално ниво.⁴⁾

Во каков бизнис сме? Менаџерите го поставуваат ова прашање кога размислуваат за стратегија на ниво на организација. Стратегијата на **ниво на организација** се однесува на организацијата како целина и комбинацијата на деловни единици и производни линии кои го сочинуваат организацискиот ентитет. Стратегиските активности на ова ниво обично се однесуваат на стекнување нови бизниси; дополнувања или отпуштања на деловни единици, погони или производни линии и заеднички вложувања со други корпорации во нови области.

Како да се натпреваруваме? Стратегијата на **ниво на сектор** се однесува на секоја деловна единица или производна линија. Стратегиските одлуки на ова ниво се однесуваат на големината на рекламирање, насока и обем на истражување и развој; промени на производот; развој на нов производ; опрема и капацитети и проширување или намалување на линиите на производи и услуги.

Како ја поддржуваме стратегијата на бизнис ниво? Стратегијата на **функционално ниво** се однесува на главните функционални одделенија во секторот. Функционалните стратегии ги вклучуваат сите главни функции, вклучувајќи финансии, истражување и развој, маркетинг и производство.

Во табела 1.1 се прикажани и дефинирани алтернативните стратегии што би можела да ги следи организацијата, кои се категоризираат во 11 видови: напредна интеграција, интеграција наназад, хоризонтална интеграција, пенетрација на пазарот, развој на пазарот, развој на производ, поврзана диверзификација, неповрзана диверзификација, намалување, продажба и ликвидација.

1.3. Чекори во планирањето

Процесот на планирање претставува серија на замислени поврзани фази и нивно изведување според логичен редослед. Процесот на планирање е доста сложен и опфаќа формулирање цели, оценување на идното опкружување во кое ќе се реализира планирањето, формулирање политика како водич за акција, изработка на планови, контрола на планирањето, организирање на планирањето, ревизија на планирањето, методи за изработка на плановите и сл. Покрај тоа што процесот на планирање претставува редослед и серија на фази, тој вклучува едновремено логично извршување на повеќе активности. Логичниот приод кон **процесот на планирањето** ги вклучува следните фази: дефинирање на целите, утврдување на остварувањето наспроти резултатите, формулирање претпоставки за идните услови, анализа на алтернативите и изработка на план, извршување на планот и оценување на резултатите.⁵⁾

Табела 1.1 Видови алтернативни стратегии и нивно дефинирање

Стратегија	Дефиниција
Напредна интеграција,	Сопственост или зголемена контрола над дистрибутерите или трговците на мало
Интеграција наназад	Барање сопственост или зголемена контрола на добавувачите на фирмата
Хоризонтална интеграција	Барање сопственост или зголемена контрола над конкурентите
Пенетрација на пазарот	Барањето зголемен удел на пазарот за сегашните производи или услуги на присутните пазари преку поголеми маркетинг напори
Развој на пазарот	Воведување на сегашни производи или услуги во ново географско подрачје
Развој на производ	Барање зголемена продажба преку подобрување на сегашните производи или услуги или развивање на нови
Поврзана диверзификација	Додавање на нови, но сродни производи или услуги
Неповрзана диверзификација	Додавање нови, неповрзани производи или услуги
Намалување	Прегрупирање преку намалување на трошоците и средствата за да се врати падот на продажбата и профитот
Продажба	Продажба на сектор или дел од организација
Ликвидација	Продажба на сите средства на организацијата, во делови, според нивната материјална вредност

Извор: Fred R. David, Forest R. David: Strategic Management. *Concepts and Cases*, Fifteenth edition, Pearson education Limited, Harlow, 2015, p. 136

1. Дефинирање на целите. Утврдување на посакуваните резултати на посебен начин; да се знае каде сакате да одите; целта да биде доволно конкретна за да се знае, кога ќе ја остварите, дека вие сте пристигнале таму или да се знае колку сте далеку од различните етапи на патот.

2. Утврдување на остварувањето наспроти целите. Оценување на тековното остварување во однос на посакуваниот резултат. Да се знае каде застанавте во остварувањето на целите; да ги знаете предностите кои придонесуваат и слабостите кои не придонесуваат за остварување на целта.

3. Формулирање претпоставки за идните услови. Антиципирање на идните настани како предуслов за ефикасно планирање. Во рамките на оваа фаза треба да се процени интерното и екстерното опкружување кое може да креира иден амбиент за остварување на целите. Креирање алтернативни сценарија за тоа што може да се случи. Утврдување активности за секое сценарио кои можат да ви помогнат или да го попречуваат прогресот кон остварување на целите.

4. Анализа на алтернативите и изработка на план. Во рамките на оваа фаза менаџерот ги анализира можните алтернативи и избира една која се појавува како најсоодветна во однос на идното опкружување. Секоја алтернатива се оценува од аспект на соодветноста за остварување на целта. Планерот, по намалувањето на бројот на рас-

положливите алтернативи, ги разгледува оние кои најмногу ќе придонесат за успешно остварување на целта.

5. Извршување на планот и оценување на резултатите. Преземање активности и внимателно мерење на остварувањето на целите. Успехот на планот е мерен со остварените резултати. Да се направи она што го бара планот, оценување на резултатите, преземање корективна акција и ревидирање на планот, доколку е потребно.

1.4. Видови планови и нивните карактеристики

Планот е производ на процесот на планирање со кој се конкретизираат непосредните задачи за извршување. При утврдувањето на задачите се поаѓа од формулираните цели и од деловната политика. Условно кажано, планот претставува конкретизирана цел. Со него се определува кој треба да ја изврши задачата, како треба да ја изврши, кога треба да ја изврши и што треба да оствари. **Планот** претставува однапред определен тек на акција за дефиниран временски период, кој претставува проектиран одговор на антиципираното опкружување со намера да се остварат конкретните цели. Плановите можат да бидат според функцијата на употреба и временски планови.

Планови според фреквенцијата на употреба. Прашањето за видовите планови и нивната класификација, во литературата и во практиката, не е разјаснето. За видовите планови се среќаваат дивергентни стојалишта кои предизвикуваат конфузија во науката за менаџерското планирање. Постојат два вида главни планови според фреквенцијата на употреба. Тие се еднократни и трајни планови.

Еднократните планови се изработуваат за остварување цели за кои постои веројатност дека нема да бидат повторени во иднина. Во овој вид планови спаѓаат: програми и проекти. **Програмата** е вид план кој ги координира сложените активности кои се поврзани со неповторливи цели. На пример: изградба на нова фабрика или замена на рачната архива со дигитална. **Проектот** ја насочува акцијата за остварување на задачата, која не се повторува во животниот век на организацијата, и се разликува според времетраењето, финансиите и ангажирањето други средства. Проектните планови се изработуваат за подрачјето на маркетингот, инвестициите и истражувањето и развојот. Проектите често имаат сопствени буџети.

Трајните планови се континуирани планови кои се користат за да обезбедат насочување при извршувањето повторливи задачи во организацијата. Овој вид план го сочинуваат политики, стандардни процедури и правила. **Политиката** е општ водич за остварување на целите. Таа го определува маневарскиот простор за акција. На пример: многу продавници на мало имаат политика на враќање на купените производи со приложување сметка за купениот производ. **Стандардни процедури** пропишуваат серија фази кои треба да бидат преземени во повторливи услови. За разлика од политиката, стандардните процедури се поконкретни, содржат инструкции за извршување на работата. Флексибилноста е ограничена. **Правилото**, како вид траен план, пропишува како определена конкретна акција треба да биде преземена во дадена ситуација. За разлика од стандардните процедури, правилата не пропишуваат конкретна серија

чекори. Тие диктираат прецизно што мора да се направи, оставајќи мал простор за флексибилност.

Планови според нивоата. Како што постојат нивоа на цели, исто така, постојат и планови кои се разликуваат според нивоата во организацијата. Плановите, според нивоата, можат да бидат: стратегиски, тактички и оперативни.

Стратегиски планови. Стратегиските планови се методолошка основа за остварување на стратегиските цели. Со стратегиските планови организацијата се приспособува на променливите услови во опкружувањето, се одредува како да се алоцираат ресурсите и кои работи треба да се преземат за да се создаде обединет и моќен организациски напор кој е насочен кон остварување на стратегиските цели. Стратегиските планови, главно, се формулираат од страна на врвниот менаџмент и се однесуваат за организацијата во целина или на сектори. Тие, обично, покриваат временски хоризонт од 2 до 5 години.

Тактички планови. Тактичките планови, од една страна, се начин за поддршка на имплементацијата на стратегискиот план, а од друга страна, остварување на тактичките цели. Овие планови покриваат период од шест месеци до 2 години. Тактичките планови се поконкретни од стратегиските планови. Тактичките планови ги содржат главните насоки кои треба да бидат преземени од секторите за да ги остварат сопствените тактички цели. Овие планови се формулирани од страна на менаџерите на средно ниво и се однесуваат на одделни функции. Тактичките планови се значајни за успехот на стратегиските планови.

Оперативни планови. Оперативните планови се начин за поддршка на имплементацијата на тактичките планови и остварување на оперативните цели. Овие планови обично покриваат помал временски хоризонт како, на пример, неколку месеци, недели, дури и денови. Плановите на оперативно ниво, обично, се развиени од менаџерите на пониско ниво и се однесуваат на одделенија или помали организациски единици. Овие планови содржат: што може да се реализира во пократки временски периоди за да се остварат оперативните цели. Оперативните планови се конкретни и мерливи стандарди.

1.5. Процес на поставување и подредување на целите

Дел од процесот на планирањето се однесува на поставувањето на целите. **Целите** се идна состојба, ситуација или сакан резултат кон кој е насочена планската активност. Целите се ориентир кон кој се насочува активноста. Тие претставуваат не само крајна точка на планирањето, туку и состојба кон која се насочени другите менаџерски функции (организирање, координирање, мотивирање и контролирање). Целите се формулираат за функциите, потфункциите и нивоата во менаџерската скала. Целта на организацијата е сакана идна состојба на работите што се обидува да ги оствари таа организација. Целта е сакан резултат кон кој е насочено однесувањето, а мотивот е внатрешна состојба која активира и го насочува однесувањето кон целите. Изборот на цели на организацијата спаѓа во листата на стратегиски активности на планирањето и претставува интегрален дел во дефиницијата за планирање и темел на планирањето. Формулирањето на целите

на организацијата е под влијание на интерното и екстерното опкружување. Со намера да бидат пооперативни, како на пример, „да се создаде профит“ или „да се зголеми продажбата“, целите треба да бидат преведени во поконкретни термини. Со други зборови, тоа може да биде „зголемување на продажбата за 5%“ или „зголемување на профитот по единица производ за 4%“. Кога целите ќе може да бидат квантитативно изразени, тие ќе бидат преведени во појасни планови.

Целите на организацијата често се земаат како појдовна основа за ефикасен менаџмент. Тие се основа за градење стратегии, политика и планови. Формулирањето и остварувањето реални цели е суштина на добриот менаџмент. Најчести цели помеѓу организациите се следниве: профитабилност, раст, учество на пазарот, општествена одговорност, квалитет на производите/услугата, истражување и развој, развој на менаџментот и други.

Во организациите постојат и следниве видови цели, според временскиот критериум и организациската структура. Тие се подредени како стратегиски, тактички и оперативни. Стратегиски цели претставуваат извештај за тоа каде сака да биде организацијата во иднина. Овие цели се однесуваат на организацијата во целина, а помалку на конкретно одделение. Понекогаш стратегиските цели се нарекуваат и официјални цели. Тие се однесуваат на врвниот менаџмент. Тактичките цели дефинираат резултати кои треба да ги остварат главните сектори, одделенија и функции. Тактичките цели се однесуваат на средниот менаџмент. Оперативните цели опишуваат конкретни резултати кои се очекуваат да се остварат од одделенијата, работните групи и од поединци. Оперативните цели се прецизни и мерливи и се однесуваат на менаџментот на пониско ниво.

Поставувањето цели во организацијата не е едноставна задача. Постојат многубројни надворешни фактори кои влијаат врз формулирањето на целите, како на пример: акционерите, потрошувачите, кредиторите, владата, конкуренцијата и добавувачите. Поради овие надворешни фактори, организацијата обично има повеќе од една цел.

Клучни поими

- План
- Стратегија

Резиме

Планирањето е универзално прифатена како примарна функција на менаџментот. Без претерување може да се констатира дека без планирање нема менаџмент. Без планирање активностите на организацијата се оставени на случајност. Планирањето е предуслов за ефикасен менаџмент. Без планирање ќе завладее конфузија, неефикасност и неефективност, трошење на сите ресурси во организацијата. Планирањето е интелектуален процес на свесно определување на тековите на акциите. Кажано со други

зборови, планирањето е процес на размислување пред да се направи нешто. Тоа е умствена predisпозиција да се направат работите на вистинскиот начин, да се мисли пред да се преземе и да се постапува според фактите, а не врз основа на погодување. Планирањето е примарна работа на менаџерите. Планирањето е менаџерска активност со која се унапредува работата на менаџерите. Како умствена вежба, планирањето охрабрува иновација, растегнување на умот и истражување повеќе подобри алтернативи. Тоа е присутно на сите нивоа на менаџментот. Планирањето претставува ментална активност на менаџментот на определување цели, политики и планови врз претходно предвидување на екстерното и интерното опкружување на организацијата. Постојат неколку придобивки од планирањето за организацијата и тоа се следниве: планирањето обезбедува насока, ја намалува неизвесноста, ги минимизира загубите и (од)вишокот и поставува цели и стандарди кои се користат во контролирањето.

Планирањето како проактивен процес е антиципативно размислување пред да се случи настанот. Стратегијата, пак, е финален производ на процесот на планирање и претставува сеопфатен план со кој треба да се остварат стратегиските цели на организацијата. Стратегиските менаџери вообичаено размислуваат за три нивоа на стратегии, во зависност од организациското ниво на кое се донесуваат, и тоа: стратегија на организациско ниво, стратегија на бизнис ниво и стратегија на функционално ниво. Покрај овие стратегии, постојат и алтернативни стратегии и тоа: напредна интеграција, интеграција наназад, хоризонтална интеграција, пенетрација на пазарот, развој на пазарот, развој на производ, поврзана диверзификација, неповрзана диверзификација, намалување, продажба и ликвидација.

Процесот на планирањето ги вклучува следните фази: дефинирање на целите, утврдување на остварувањето наспроти резултатите, формулирање претпоставки за идните услови, анализа на алтернативите и изработка на план, извршување на планот и оценување на резултатите. Според фреквенцијата на употреба, плановите се еднократни и трајни планови, додека според нивоата, плановите се: стратегиски, тактички и оперативни. Според временскиот критериум, целите се подредени како стратегиски, тактички и оперативни. Поставувањето цели во организацијата не е едноставна задача. Постојат многубројни надворешни фактори кои влијаат врз формулирањето на целите, како на пример: акционерите, потрошувачите, кредиторите, владата, конкуренцијата и добавувачите.

Прашања за проверка на знаењето

1. Кои се финални производи на планирањето?
2. Што е планирањето?
3. Кои се придобивки за организацијата од примена на планирањето?
4. Објаснете го значењето на планирањето за организацијата?

5. Како се дефинира стратегијата?
6. Кои се карактеристиките на трајните планови?
7. Кои се карактеристиките на еднократните планови?
8. Како се подредени временските цели на организацијата?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Споредете го низ дискусија односот помеѓу планирањето и стратегијата!
2. Презентирајте ги разликите помеѓу трајните и еднократните планови!
3. Дискусија за карактеристики на план и планирање;
4. Презентација на конкретен план на трговско друштво;
5. Дискусија за карактеристики на видовите планови.



ПОГЛАВЈЕ 2

ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА И КУЛТУРА

СОДРЖИНА

- 2.1 Организациска структура - поим и видови
- 2.2 Трендови во организацискиот дизајн
- 2.3 Организациска култура - поим, видови, елементи, значење
- 2.4 Модели и стратегии на организациска промена

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- го дефинирате организирањето како функција
- ја разликувате организациската структура
- споредувате видови организациски структури
- дефинирате организациска култура и елементи
- илустрирате и опишувате видови органограми
- толкувате модели на организациска промена
- опишувате работно место во организациската структура

2.1. Организациска структура - поим и видови

Организирањето е втора функција на менаџментот. **Организирањето** претставува процес на креирање организациска структура за поврзување на луѓето со ресурсите за остварување на целта на организацијата. Организирањето ја зголемува ефикасноста на менаџментот, ги намалува конфузијата и недоразбирањата во текот на извршувањето на работата. Без организирање, присутен е хаос. Без организирање, нема ефикасен начин да се спречи дуплирањето на активностите. **Организацијата** претставува општествена единка која вклучува двајца или повеќе луѓе, кои работат заедно на остварување на целите на организацијата. Организацијата е структуриран процес во кој поединците соработуваат за остварување на целите. Процесот на организирање резултира со организациска структура. **Организациската структура** се однесува на утврдување на работата, текот на работата, групирање на работата по департмани, определување на одговорноста и авторитетот и создавање односи на известување помеѓу менаџерите и работниците. Организациската структура е средство со кое се поврзуваат луѓето спремни да соработуваат, се идентификуваат односите на авторитетот и се поврзуваат активностите кон општи или кон специфични цели. Организациската структура е како архитектонски план на зграда и колку што е поголема и покомплицирана зградата, толку поважен станува централниот архитектонски план. Менаџерот, слично како и архитектот, кога ја дизајнира организациската структура, мора да ги земе предвид придобивките од специјализацијата, ограничувањата на функционалниот авторитет, проблемите на комуникација и многу други специјализирани аспекти на организацијата.¹⁾

Општоприфатена класификација на организацијата е на: формална и неформална, во зависност од степенот на нејзиното структурирање. Формалната организација уште е позната и како де јуре организација. Таа е официјална структура на организацијата. **Формалната организација** е јасно дефинирана структура која ги опишува авторитетот, должноста, моќта, одговорноста. Таа ги дефинира каналите на комуникација. Таа, исто така, ја содржи работата на секој поединец. Формалната организација е трајна и планирана, бидејќи истакнува ред, поради што не е доволно флексибилна. Членувањето во организацијата е доброволно и свесно. Формалната организација се однесува на работата на поединци, на групи и на целата организација. Таа ги содржи: работата што треба да се извршува и да се подели меѓу поединци, односите меѓу деловите, авторитетот што го имаат менаџерите, нивната одговорност, работното место во секое одделение, нивоата на одлучување, каналите на комуникација и сл. Таа често е претставена во форма на организациска шема. Основните карактеристики на формалната и на неформалната организација се прикажани на слика 2.1.

Неформалната организација упатува на оние аспекти кои не се формално планирани, но спонтано произлегуваат од активностите и интеракциите на учесниците. Таа уште е наречена де факто и ги содржи односите кои не се официјално структурирани во организацијата. Неформалната организација ги покажува неофицијалните односи меѓу вработените на организацијата. Неформалната организација содржи активности, односи кои не се содржани во организациската шема на формалната организација,

а се користи за опишување на меѓучовечките и други видови односи што постојат во организацијата, кои се важни за неговото функционирање, но не се конзистентни со формалната организациска шема. Неформалната организација е флексибилна и неструктурирана, односите не се дефинирани, а членството е спонтано и со различен степен на вклученост.

СЛИКА 2.1 Формална и неформална организација



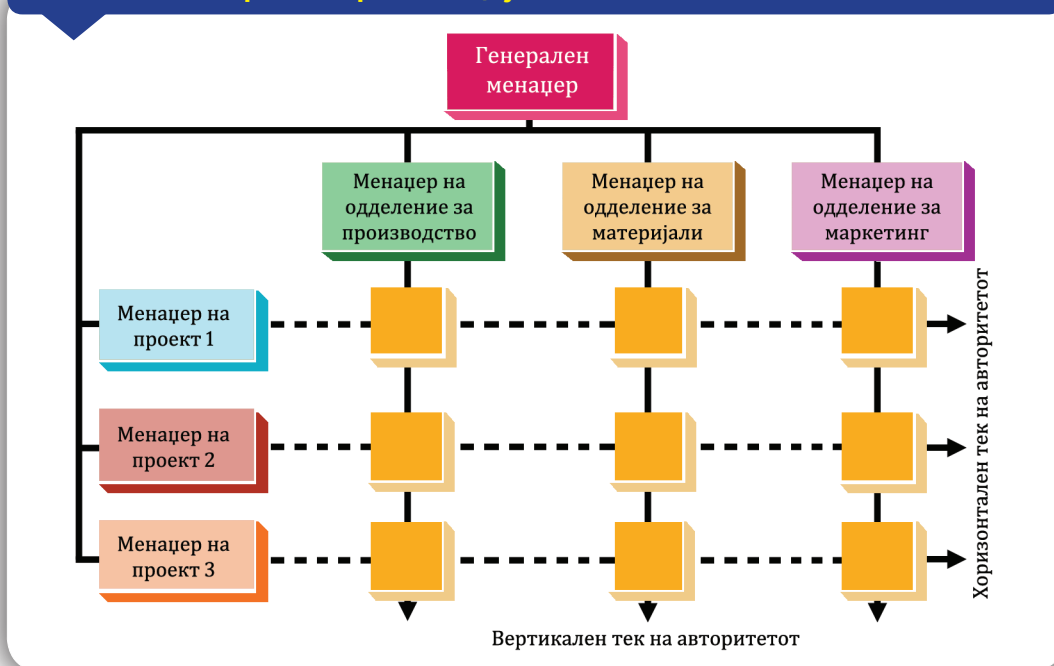
Најчести традиционални видови организациска структура се: матрична, линиска, функционална, линиско-штабна и проектна структура.

Концептот на матрична структура добива во значење во последните неколку декади и претставува продолжување на концептот на проектна организација. **Матричната структура** е заснована на примена на два вида структури, и тоа најчести се функционалната и проектната. Таа уште се нарекува двојна или хибридна организација. Оваа структура се обидува да ги искористи предностите од функционалната и од проектната организација, со елиминирање на нивните слабости. Матричната структура претставува средство за интеграција на активностите на различни специјалисти. По својата природа може да биде привремена – додека се изведува проектот, и трајна организација – за остварување континуирани активности. Матричната структура најпрво е применета во индустријата за вселенски и воени истражувања. Кога матричната структура ќе се формира, најлесно е да се опише како додавање на проектната структура на функционалната структура, слика 2.2.

Ефикасното функционирање на матричната структура бара исполнување на некои од класичните принципи на организирањето. Првиот принцип е познат како **верига на команда**, односно секој подреден има само еден старешина. Така, на примерот на матричната структура, менаџерот на одделението за производство, за материјали и за маркетинг и проектниот менаџер за првиот, вториот и третиот проект, директно го известуваат генералниот менаџер. Вториот принцип е **авторитет**. Матричната структура содржи два тека на авторитет, од кои едниот е по функции, а другиот е по проекти. Функционалниот авторитет се движи вертикално, а проектниот авторитет се движи хоризонтално. Авторитетите на проектните менаџери и на менаџерите на одделенијата се еднакви. Во матричната структура проектниот менаџер ги насочува активностите на

подредените ангажирани со проектни задачи, додека, пак, функционалните менаџери ги насочуваат подредените за остварување на барањето на проектните менаџери.

СЛИКА 2.2 Матрична организација



Линиската структура е наједноставен и најстар вид организација. **Линиската структура** се карактеризира со директно пренесување на авторитетот од врвот, преку различните менаџери до работниците. Оваа структура нема позиции на штаб или на советници. Бидејќи е едноставна, членовите на организацијата не наидуваат на тешкотии во определувањето кого да го известуваат и кој е одговорен за нив. Дополнително, едноставноста и разбирливоста ја прават јасна поделбата на авторитетот и одговорноста меѓу менаџерите. Таа прави одлучувањето да биде полесно, побрзо и постабилно. Со оглед на фактот дека нема трошоци за штабен персонал, линиската организација е помалку скапа од аспект на трошоците. Во линиската структура авторитетот ја следи веригата на командата, слика 2.3.

Во **функционалната структура** луѓето се групирани според способностите за извршување слични задачи. На пример, традиционални функции се: маркетинг, производство, набавки, финансии, кадри, инвестиции, истражување и развој и сл. Членовите во секоја функција извршуваат посебни задачи специјализирани за неа. Доколку на штабен специјалист му е дадена команда над друг персонал во врска со неговата специјалност, се креира функционален авторитет. Функционалниот авторитет е директен линиски авторитет на посебна функција или активност. Во функционалната организациска структура, на специјалистите им е даден авторитет да даваат наредби во свое име и во дадено подрачје на работа. Функционалната организациска структура е воведена од **Фредерик В. Тејлор (Frederick W. Taylor)** во обидот да се воспостави специјализација во менаџментот, слика 2.4.

СЛИКА 2.3 Линиска организациска структура



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

СЛИКА 2.4 Функционална организациска структура



Проектната структура обезбедува висока ефикасност со која ќе бидат времено ангажирани сите потребни човечки и други ресурси на определена цел. Тоа е временна структура создадена да оствари конкретни резултати со користење тим специјалисти од различни функционални подрачја во организацијата. Тимот е сконцентриран на проектот.

Кога конкретниот проект ќе заврши, проектниот тим се расформира, а неговите членови се враќаат на своите редовни позиции во организацијата. Проектната структура е можна кога работата е: дефинирана во конкретна цел, задача и термини за комплетирање; единствена и необична за постојната организација; комплексна, со почитување на меѓусебната зависност на активноста и специјализираните способности потребни за остварување; критична во поглед на приход или на загуба; и времена, со почитување на траењето на потребата.

2.2. Трендови во организацискиот дизајн

Концептот на организацискиот дизајн, како процес, овозможува да се разликуваат видовите однесувања кои произведуваат раст и промена во структурата. **Организацискиот дизајн** е процес во кој менаџерите ја менуваат организациската структура. Организацискиот дизајн креира: висока и рамна; и механичка и органска структура.

Поделбата на **висока и на рамна** е извршена во зависност од распонот на менаџментот. Високата форма на организација има помал распон на менаџмент, на пример: четири или шест нивоа. Рамната форма на организација има поголем распон на менаџмент, на пример, осум или десет. Кај високата организација постојат повеќе хиерархиски нивоа, повеќе канали на комуникација, отежната координација, помалку ефикасна и поскапа форма на организација. Кај рамната организација постојат помалку хиерархиски нивоа, постои непосредна комуникација поради помалиот број нивоа, полесна координација, поефикасна и помалку скапа форма на организација.

Покрај претходните форми на организација на организацијата, во зависност од факторите на опкружувањето во коишто работат тие, се среќава и класификацијата на **механичка и на органска**. Организации кои работат во релативно стабилно опкружување применуваат **механичка или бирократска организација**. Механистичката организација е дизајнирана да биде ригидна и строго контролирана. Таа се карактеризира со висока специјализација во работата, ригидна департаментација, мал распон на менаџмент, висока формализација, најчесто вертикална комуникација и мала партиципација во донесувањето одлуки од пониските нивоа на вработените, многу правила и прописи, а каналите на комуникација најчесто се хиерархиски. Најчесто се спроведува вертикална координација, со ограничено делегирање на овластување од едно на друго ниво. Механистичката организација создава висока ефикасност. Механистичката форма на организација применува формална хиерархија и авторитет. Поделбата на работата и малиот распон на менаџмент бараат поголема координација за ефикасно извршување на работата. Механистичката форма на организација дејствува во стабилно опкружување, што му овозможува на менаџментот полесно приспособување на промените.

Органската или адаптивната форма на организација е флексибилна и приспособлива. Приспособливоста овозможува брзо прифаќање на промените во опкружувањето. Органската форма на организација дејствува во нестабилно и неизвесно опкружување. Вработените се помалку заинтересирани за непосредна контрола од страна на менаџерите. За решавање на проблемите се формираат хетерогени тимови од различни функции. Органската организација се карактеризира со децентрализирано

одлучување, мал број правила и прописи, а каналите на комуникација се вертикални и хоризонтални. Органската организација е помалку формализирана и централизирана.

Како резултат на информациските технологии во последните десетина години се развиени нови форми на организациски структури, како на пример: тимска, мрежна и виртуелна. Основните карактеристики на овие структури се: помала хиерархија, хоризонтална поставеност, зголемено овластување, флексибилност во извршувањето на работата, поголемо техничко знаење и користење на информациските технологии во предлагањето решенија за бизниспроцесите.

Во организациите се формираат постојани или временски тимови кои се користат за поподробно решавање на одделни задачи од тековното работење. **Тимската структура** означува користење тимови за решавање специфични задачи од работењето на организацијата. Тимовите се составени од членови од различни функции со различна одговорност заради поефективно решавање на проблемите. Организациите формираат тимови за различни задачи. Најчести видови тимови се следните:²⁾ менаџерски тим, работен тим, виртуелен тим, кругови на квалитет и тим за решавање проблеми.

Организациите користат **мрежна структура** која дејствува со централна суштинска единица која е поврзана преку „мрежи“ на односи со надворешни контрактори и добавувачи на важни услуги.³⁾ Дел од деловните функции се извршуваат од надворешни извори кои се специјализирани во тоа подрачје. Менаџерите треба да бидат запознаени со некои проблеми при донесувањето одлука за аутсорсинг, како што се следниве: избор на погрешни активности да се извршуваат од надворешен снабдувач, избор на погрешен снабдувач, склучување лош договор, неуспех да се размислува за кадровски проблеми, губење контрола над активноста која се извршува од надворешен снабдувач, игнорирање скриени трошоци и неуспех во формулирањето излезна стратегија (преминување кон друг снабдувач или донесување одлука да се врати активноста назад, во организацијата).⁴⁾

Виртуелната структура на организација има мала формална структура или неформална структура.⁵⁾ Таквата структура има мал број вработени во редовен работен однос и времено ангажирање на надворешни лица за извршување определени задачи. Виртуелната структура на организација ги користи информациската технологија и интернетот за создавање мрежа на стратегиски сојуз – алијанса. „Виртуелната организација функционира „како потребна“ кога сојузниците се повикани на акција за остварување конкретни оперативни потреби и цели. Виртуелната организација дејствува на овој начин во комбинација на мобилизирани алијанси, преку постојани промени и со експанзија на заеднички потенцијални алијанси секогаш подготвени да бидат повикани во зависност од потребата.“⁶⁾ Виртуелната организација најчесто е присутна кога организацијата го извршува онлајн својот бизнис. Оваа структура се формира само кога постојат потреби.

Организациите во XXI век мора да бидат способни за учење и брз одговор. Овие организации ќе бидат водени од менаџери кои на ефективен начин ја предизвикуваат конвенционалната мудрост, менаџираат со базата на знаење во организацијата и ги преземаат потребните промени. Овие организации ќе мора да бидат **организации кои учат** - односно, тоа се оние кои развиле способност да учат, да се адаптираат и да се менуваат континуирано.⁷⁾

2.3 Организациска култура - поим, видови, елементи, значење

Екстерното опкружување има силно влијание врз културата на организацијата. Културата е различна помеѓу организациите поради интерните фактори кои ја формираат, како и поради екстерното опкружување во кое работи организацијата. Културата треба да придонесе за приспособување на организацијата на опкружувањето. Барањето на потрошувачите за поевтина услуга на мобилните телефони ќе бара промени во однесувањето и во вредностите (културата) на вработените во тоа организација. **Организациската култура** претставува збир од вредности, претпоставки, верувања и норми кои ги поврзуваат членовите на организацијата кон остварување на нејзините цели. Начинот на кој вработените ја применуваат културата има силно влијание на организациската ефективност.

Иако сите организации имаат култура, сите култури немаат еднакво влијание врз однесувањето на вработените. **Силните култури** се култури во кои клучните вредности силно се одржуваат и широко се распространети – имаат поголемо влијание врз вработените отколку слабите култури.⁸⁾ Колку поголем дел од вработените ги прифаќаат клучните организациски вредности и колку е поголема нивната посветеност на тие вредности, толку е посилна културата. Дали организациската култура е силна или слаба, тоа зависи од бројни фактори, како што се: големината на организацијата, социјализацијата на вработените, постоењето супкултури помеѓу вработените, обуката на вработените за организациската култура, етичките вредности на вработените, кодексот на однесување, вработување нови работници и др. Културата се пренесува на вработените во повеќе елементи, од кои најмоќни се приказните, ритуалите, материјалните симболи и јазикот.⁹⁾

Приказни. Тие вообичаено вклучуваат приказни за основачите на организацијата, кршење на правилата, големи успеси, намалување на работната сила, преместување на вработените, реакции на минатите грешки и организациско справување.

Ритуали. Ритуалите се повторливи секвенци на активности кои ги изразуваат и зајакнуваат клучните вредности на организацијата - кои цели се најважни и кои луѓе се важни.

Материјални симболи. Распоредот на седиштето на организацијата, типовите на автомобили на врвните менаџери кои им се дадени и присуството или отсуството на авиони во сопственост на организацијата, се неколку примери на материјални симболи.

Јазик. Многу организации го користат јазикот за да им помогнат на членовите да се идентификуваат со културата, да потврдат дека ја прифаќаат и да помогнат за зачувување. Уникатните термини опишуваат опрема, службеници, клучни поединци, снабдувачи, потрошувачи или производи кои се однесуваат на бизнисот.

Меѓусебните односи меѓу културата и опкружувањето произведуваат четири видови култури. Видовите култура, во зависност од опкружувањето, се следниве: приспособлива, култура на вклучување, конзистентна и култура на остварување на мисијата, слика 2.5.

Првиот вид, **приспособлива култура**, се карактеризира со екстерна ориентација и се спроведува во опкружување кое бара брз одговор и одлучување со висок ризик.

Менаџерите применуваат вредности кои ги поддржуваат способностите на компанијата да ги открие, да ги интерпретира и да ги преведе брзите сигнали од опкружувањето во ново однесување. Менаџерите активно креираат промени за да охрабрат и да наградат креативност, експериментирање и преземање ризик.

СЛИКА 2.5 Видови култури



Вториот вид, **култура на вклучување**, интерно се фокусира на вклучување и партиципација на вработените за да ги пресретнат потребите на опкружувањето. Вредностите на оваа култура придонесуваат за остварување на потребите на вработените и за создавање пријатна атмосфера за работење. Менаџерите ги истакнуваат вредностите, како на пример: соработка, размислување на вработените и потрошувачите и избегнување на разликите кои произлегуваат од статусот.

Третиот вид, **конзистентна култура**, интерно се фокусира на ориентација на конзистентност во стабилно опкружување. Оваа култура поддржува награди како рационален метод кој редовно се применува при извршување на работата. Многу мал број организации работат во стабилно опкружување.

Четвртиот вид, **култура на остварување**, има екстерна ориентација. Се фокусира на резултати преку конкурентност, агресивност, лична иницијатива и добра волја да се работи напорно и подолго за остварување на резултатите. Професионализмот и агресивноста се клучни вредности. Во таква култура вработените ги применуваат следните вредности: посветени на работата и целите, се натпреваруваат и се мотивирани да успеат. На вработените им е забрането да јадат на работната маса или да извршат декорација со повеќе од една или две лични слики.

Зголемениот интерес за истражување на организациската култура произлегува од пресудното значење што го има таа врз организациската ефективност. Организациската култура има посебно значење во однос на подобрување на конкурентноста, продуктивноста, иновациите, компатибилноста, вклопувањето на личноста во организацијата и насочувањето на лидерските активности. Организациската култура придонесува за стекнување *конкурентска предност* и остварување финансиски успех. Организаци-

ската култура може да ја подобри *продуктивноста, квалитетот и моралот*. Културата која ја нагласува продуктивноста и квалитетот ги поттикнува вработените да бидат попродуктивни и свесни во врска со квалитетот. Културата на организацијата која поттикнува креативно однесување придонесува за *иновациите*. Важен индикатор за успех при *спојувањата и преземањата* претставува и компатибилноста на нивните култури. Добри поединци можат да придонесат кон поефективна култура доколку се вклопуваат во организацијата. *Личност која се вклопува во организацијата* поверојатно е да доживее задоволство од работата, поголема посветеност на организацијата и ќе манифестира помал интерес за напуштање. Организационската култура силно влијае врз *насоката на лидерството*. Врвните менаџери поминуваат поголем дел од своето време со вработените и влијаат на вредностите и ставовите на вработените на сите нивоа во организацијата. Лидерите имаат клучна улога во определувањето на видот на култура која одговара на организацијата.

2.4. Модели и стратегии на организациска промена

Во литературата постојат повеќе модели на организациски промени, како на пример: моделот на Левин (Lewin), моделот Меккинзи 7-С (McKinsey 7-S), Котеровиот (Kotter) модел, моделот на Бриџес (Bridges), моделот на Киблер-Рос (Kibler-Ross), Моделот Сатир (Satir) и други. Најпознат и најчесто споменуван модел во литературата е практичниот модел на планирање на промените развиен од страна на психологот Курт Левин (Kurt Lewin). Тој предлага на секоја планирана промена да се гледа како на процес составен од три фази, од кои: првата фаза е *одмрзнување* – подготовка на системот за промени; втората фаза е *промена* – правење промени во системот и третата фаза е *замрзнување* – стабилизација на системот по промената, презентирани на слика 2.6.

Одмрзнување. Планираните промени имаат подобри шанси да успеат кога луѓето се подготвени за нив и кога се отворени за правење на работите на поинаков начин. Одмрзнувањето е првата фаза во која се подготвува ситуацијата за промена и кога се развива чувството за потреба од промени. Целта е да се насочат луѓето да гледаат на промената како на начин на решавање на проблемот или како начин за искористување на можностите. Фазата на одмрзнување се нарекува „мост што гори“, бидејќи за да се поттикнат луѓето да скокнат од мостот можеби е потребно да се запали мостот. Менаџерите можат да симулираат мост што гори преку убедување на луѓето со факти и информации кои ги разменуваат за потребата за промени – притисоци од опкружувањето, пад на перформансите и примери на најдобри практики или на алтернативни приоди. Конфликтот може да им помогне на луѓето да ги напуштат старите навики и да ги препознаат новите начини на размислување или извршување на работата. Грешките во фазата на одмрзнување вклучуваат несоздавање чувство за ургентност за промени или за поставување на градењето коалиции со влијателни луѓе кои ја поддржуваат промената.

Промена. Втората фаза е фаза на промена, во која настанува промената во определени сегменти на организацијата, како што се задачите, луѓето, културата,

технологијата и структурата. Голем дел од агентите на промените ја прават грешката на прерано влегување во фазата на промена. Тие брзаат да направат промена и создаваат отпор кој може да нанесе штета. Во оваа смисла, процесот на промени е како градење куќа; мора да се постават цврсти темели пред да се започне со карабината. Ако се обидете да воведете промена пред луѓето да бидат подготвени и да почувствуваат потреба за неа, постојат поголеми шанси да доживеете неуспех.

СЛИКА 2.6 Три фази на планирање промени според Kurt Lewin

ФАЗА 1
Одмрзнување

Менување на задачата на лидерот: создавање чувство на потреба од промена

Се остварува со:

- Воспоставување добри односи со поединците вклучени во промената;
- Помагање на другите да сфатат дека постојните начини на однесување не се ефективни;
- Минимизирање на искажаниот отпор кон промените.

ФАЗА 2
Промена

Менување на задачата на лидерот: спроведување на промената

Се остварува со:

- Идентификација на нови, поефективни начини на однесување;
- Избор на промени во задачите, луѓето, културата, технологијата, структурите;
- Преземање активности за воведување на промените.

ФАЗА 3
Замрзнување

Менување на задачата на лидерот: стабилизација на промената

Се остварува со:

- Прифаќање и континуитет на новите начини на однесување;
- Обезбедување потребна поддршка во однос на ресурсите;
- Користење награди поврзани со перформансите и позитивно засилување.

Извор: Schermerhorn, Jr., R. J. (2013), *Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, p. 309.

Замрзнување. Последната фаза во процесот на планирани промени е замрзнувањето. Менаџерите се загрижени за стабилизацијата на промената. Замрзнувањето се постигнува со поврзување на промената со соодветни награди,

позитивно засилување и поддршка со ресурси. Во оваа фаза важно е да се оценат резултатите, да се обезбеди повратна спрега на поединците вклучени во процесот и да се направат потребните модификации на оригиналната промена. Кога фазата на замрзнување е несоодветно извршена, промените се забораваат премногу лесно и се напуштаат со текот на времето. Најчестата грешка во фазата на замрзнување е прераното прогласување на победата и повлекување на поддршката пред промената да биде фиксирана и да стане дел од рутината. Исто така, во денешното динамично опкружување можно е да нема многу време за замрзнување пред да се започне повторно со процесот на промени. На крај, се завршува со подготовка за повеќе промени дури пред да се заврши со целосно спроведување на тековната промена.

Клучни поими

- Организациска структура - поим и видови
- Организациски дизајн
- Организациска култура

Резиме

Организациската структура се однесува на утврдување на работата, текот на работата, групирање на работата по департмани, определување на одговорноста и авторитетот и создавање односи на известување помеѓу менаџерите и работниците. Организациската структура е средство со кое се поврзуваат луѓето спремни да соработуваат, се идентификуваат односите на авторитетот и се поврзуваат активностите кон општи или кон специфични цели. Организациската структура е како архитектонски план на зграда и колку што е поголема и покомплицирана зградата, толку поважен станува централниот архитектонски план.

Општоприфатена класификација на организацијата е на: формална и неформална, во зависност од степенот на нејзиното структурирање. Најчести традиционални видови организациска структура се: матрична, линиска, функционална, линиско-штабна и проектна структура. Организацискиот дизајн е процес во кој менаџерите ја менуваат организациската структура. Организацискиот дизајн креира: висока и рамна, и механичка и органска структура.

Организациската култура претставува збир од вредности, претпоставки, верувања и норми кои ги поврзуваат членовите на организацијата кон остварување на нејзините цели. Начинот на кој вработените ја применуваат културата има силно влијание на организациската ефективност. Силните култури се култури во кои клучните вредности силно се одржуваат и широко се распространети – имаат поголемо влијание врз вработените отколку слабите култури. Слабите култури се прифатени од мал број луѓе и вработените малку се идентификуваат со културата. Видовите култура, во зависност од

опкружувањето, се следниве: приспособлива, култура на вклучување, конзистентна и култура на остварување.

Во литературата постојат повеќе модели на организациски промени, како на пример: моделот на Левин (Lewin), моделот Меккинзи 7-С (McKinsey 7-S), Котеровиот (Kotter) модел, моделот на Бриџес (Bridges), моделот на Киблер-Рос (Kibler-Ross), Моделот Сатир (Satir) и други. Најпознат и најчесто споменуван модел во литературата е практичниот модел на планирање на промените кој е развиен од страна на психологот Курт Левин (Kurt Lewin). Тој предлага на секоја планирана промена да се гледа како на процес составен од три фази, од кои: првата фаза е *одмрзнување* – подготовка на системот за промени; втората фаза е *промена* – правење промени во системот и третата фаза е *замрзнување* – стабилизација на системот по промената.

Прашања за проверка на знаењето

1. Што претставува организациската структура?
2. Која е разликата помеѓу формалната и неформалната структура?
3. Како се дефинира организацискиот дизајн?
4. Какви структури креира организацискиот дизајн?
5. Како се дефинира организациската култура?
6. Кои се карактеристики на силна и на слаба култура?
7. Кои се видовите култури?
8. Кои се модели на организациски промени?
9. Кои се елементите на моделот на организациски промени предложен од Левин?
10. Кои се стратегии на организациски промени?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Низ групна дискусија изберете која е најдобра организациска структура за организација од фармацевтската индустрија!
2. Определете како организациската култура влијае на перформансите на организацијата!
3. Дискусија за видови организациска структура;
4. Есеј на тема Организациски трендови (избор на најдобар есеи и презентација);
5. Шематски приказ на организациски модели и стратегии за организациски промени;
6. Истражување на примери на организациска култура.



ПОГЛАВЈЕ 3

КОНТРОЛАТА КАКО МЕНАџЕРСКА ФУНКЦИЈА

СОДРЖИНА

- 3.1 Контрола - поим и видови контрола
- 3.2 Процес на контрола - чекори на контрола
- 3.3 Алатки и техники на контрола

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- ја дефинирате контролата како функција на менаџментот,
- ги набројувате причините за контрола,
- ги разликувате видовите контрола,
- ги дефинирате чекорите на процесот на контрола,
- ги опишувате алатките и техниките за контрола,
- формулирате активности за корекција по добиените резултати од контролата.

3.1. Контрола-поим и видови контрола

Контролирањето е последна функција на менаџментот. Но, тоа не значи дека е помалку важна во процесот на менаџмент. Во основа, контролата е процес кој елиминира хаос, а обезбедува складност во организацијата со намера целите да бидат остварени. Таа е апсолутно битна за ефективен менаџмент. Контролата е функција која го поврзува крајот на процесот на менаџментот со почетокот на процесот на менаџментот - планирањето. Таа овозможува повратна спрега, со што процесот на менаџментот се одвива во круг и ги има карактеристиките на системот. Контролата како функција на менаџментот е важна бидејќи претставува основа врз која е засновано наредното планирање. Според тоа, контролата е универзална функција на менаџментот.

Општо кажано, имиџот на зборот контрола во организацијата и во општеството е многу негативен. Тој често се интерпретира како појава на ограничување, принуда, утврдување лимити, насочување, присила, набљудување, стражарење, манипулирање и забранување. Ова делумно се должи на нашето силно верување во културните вредности, како што се индивидуализам и демократија, кои се неконзистентни со настојувањето да се контролира. Сепак, вредноста на индивидуализмот се потпира на самоконтрола или на надворешни контроли какви што се законите.¹⁾ Негативните реакции на контролата може да бидат совладани ако таа е: оправдана, разбирлива, реална, навремена и точна. Намерата на контролата е да го чува организацијата да работи во рамките на стандардите поставени од опкружувањето, внатрешно и надворешно. „Контролата создава позитивен придонес во организацијата. Контролата ги усогласува активностите на вработените со интересите на организацијата. Без функцијата контролирање менаџерите не можат да знаат дали вработените правилно ги извршуваат своите работни задачи. Контролата ги оспособува менаџерите да измерат дали организацијата ги остварува своите цели. Често, контролата придонесува за мотивација на вработените. Остварувањето на поставените стандарди во системот на контрола води кон признание и други заслужени награди. Точното мерење на контролата им создава на добро мотивираните компетентни работници можност да бидат забележани за добро извршената работа“.²⁾

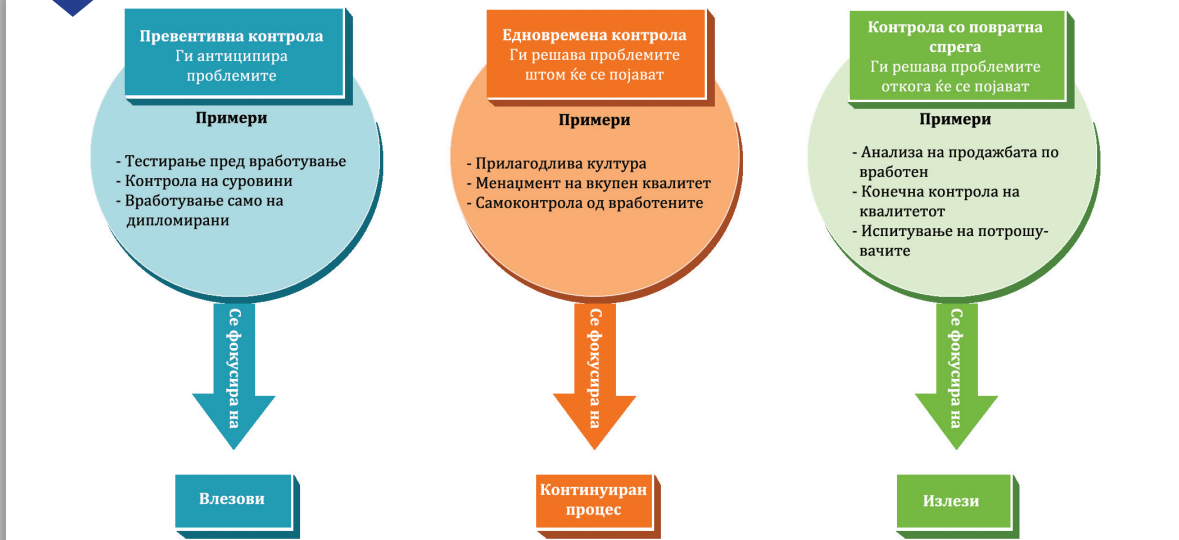
Контролата има за предмет да укаже на слабостите и на грешките со намера да ги исправи и да го спречи нивното повторување. Контролирањето бара споредување на вистинското извршување со однапред определените цели. Доколку резултатите се различни од поставените стандарди, можеби треба да се преземе корективна акција.

Девијации на вистинските од планираните големини ќе постојат. Затоа функцијата на контролата треба да помогне да се откријат и да се коригираат девијациите од однапред определените цели или стандарди. **Контролирањето** претставува определување стандарди, мерење на остварените резултати, споредување на остварените резултати со стандардите, дијагностицирање на причините за евентуалната девијација на остварените резултати од стандардите и преземање корективни активности, доколку е потребно.

Менаџерите имаат потреба од знаење за видовите контрола за да може да го применат во соодветна ситуација. Според времето кога се спроведува контролата, пред, во текот и по влезовите, процесот и излезите, таа може да биде: пред да влезат ресурсите во процесот на трансформација – се спроведува превентивна; за време на процесот

на трансформација на влезните ресурси во излез – се спроведува едновремена и по трансформацијата на ресурсите во перформанси – се спроведува контрола со повратна спрега, прикажани на слика 3.1.

СЛИКА 3.1 Видови контрола



Извор: Daft, L. R., Maricic, D. (2007), *Management. The new work-place*, Thomson, South-Western, Mason, Ohio, p. 374.

Превентивната контрола ги проценува влезните варијабли. Таа ги набљудува влезните големини во системот. Техниките кои се употребуваат за контрола на овие критични големини варираат од едно до друга организација. Некои примери за превентивна контрола се: програма за превентивно одржување, сите видови политики и влезни контролни листи. Наречена е превентивна контрола бидејќи се применува пред времето на настанување на вистинските активности, а е насочена кон иднината. Оваа контрола им овозможува на менаџерите да ги спречат проблемите, а не да ги лекуваат подоцна.

Едновремената контрола се применува додека се врши трансформација на влезните ресурси во излезни или е во тек на остварување за да убеди дека таа е во согласност со стандардите на организацијата. Таа содржи набљудување на тековните активности на вработените со цел да се обезбеди тие да бидат конзистентни со планираните стандарди. Менаџерот е во позиција да преземе корективна активност за соодветниот проблем пред неговата корекција да биде многу скапа.

Едновремената контрола се базира на правила и на прописи кои ги водат вработените во извршувањето на работните задачи и нивното однесување. Едновремената контрола вклучува самоконтрола од страна на вработените за нивното однесување во извршувањето на работните задачи. „Најпозната форма на едновремена контрола е директниот надзор. Во ситуација кога менаџерот директно ги набљудува активностите на вработените, тој може да ги набљудува едновремено нивните активности и да преземе корективна мерка за проблемот веднаш штом се случил. Иако, очигледно,

постои некакво задоцнување помеѓу извршуваната активност и одговорот на менаџерот преку преземање корективна активност, сепак доцнењето е минимално. Обично, проблемите може да бидат навреме детектирани пред многу ресурси да се ангажираат или да настанат штети^{.3)} Најпогодна форма на едновремена контрола е директното набљудување. Кога менаџерот директно ги набљудува активностите на подредените, тој е во состојба едновременно да ги коригира и проблемите, доколку се случат.

Контролата со повратна спрега се фокусира на резултатите на организацијата откако се случиле. Понекогаш таа се нарекува излезна контрола, постконтрола, ретроактивна, постакција-контрола, а е ориентирана на крајниот производ или услуга, откако ќе биде комплетирана задачата на организацијата. Контролата со повратна спрега е корисна бидејќи им дозволува на менаџерите да ги употребат информациите за минатото извршување, за да може да биде идното извршување во согласност со целите. Контролата со повратна спрега, или како што уште се нарекува „факти“, сè уште е важна за процесот на контрола. Честопати влезните големини не се мерливи или не може да се откријат со превентивната контрола. Најголем број системи на контрола се насочени кон излезните варијабли. Менаџментот често чека додека не се случи криза за потоа да преземе корективна активност. Во суштина, во излезната контрола вистинското извршување треба постојано да биде мерено наспроти очекувањата за определување на потребната корективна активност.

Контролата со повратна спрега има две предности во однос на превентивната контрола.⁴⁾ **Прво**, повратната спрега го снабдува менаџерот со значајни информации за тоа колку бил ефективен напорот на планирањето. Доколку повратната спрега укаже на мали варијации меѓу стандардите и вистинското извршување, евидентно е дека планирањето било во насока на задачата. Доколку е девијацијата голема, менаџерот може да ја користи оваа информација кога формулира нови планови за да ги направи поефикасни. **Второ**, контролата со повратна спрега може да ја зголеми мотивацијата на вработените. Луѓето сакаат информации за тоа колку добро ги извршиле своите стандарди. Контролата со повратна спрега обезбедува такви информации.

Повратната спрега е важен составен дел на секој процес на контрола. Повратната спрега во контролата се употребува за набљудување и за корекција на девијациите. Повратната спрега има критична улога во процесот на контрола. Таа содржи влезни информации во организациската единица кои покажуваат колку добро е извршена работата и претставуваат водич за натамошните операции. На крајот, споредбено може да се каже дека контролата со повратна спрега се засновува на откривање грешки во контролираните варијабли на излезот од процесот на трансформација. Превентивната контрола е заснована на откривање и мерење на грешките пред вклучување на ресурсите во процесот на нивно трансформирање.

3.2. Процес на контрола - чекори на контрола

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

е континуиран процес на приспособување на очекувањата. Процесот на контрола, во суштина, е континуиран тек помеѓу мерењето на вистинското извршување, споредувањето на вистинското извршување со стандардот и со менаџерската активност. **Процесот на контрола** поминува низ следниве четири фази: определување стандарди, мерење на остварените резултати, споредување на остварените резултати со стандардите и преземање корективна активност, кои се прикажани на слика 3.2.



Првата фаза се однесува на **определување стандарди**. Нема процес на контрола без стандарди. **Стандардот** означува очекуван резултат од секој вработен во претпријатието и критериум со кој се мери остварениот резултат. Стандардите го претставуваат резултатот кој е посакуван, тие се нивоа на извршување. Треба да се настојува стандардите да бидат конкретни. Мерењето на перформансите со стандардите не може да се спроведе доколку стандардите не се јасни. На пример, една фабрика за производство на автомобили може да има за цел да оствари 30% од пазарот на продажба на малолитражни автомобили. Доколку прогнозите за целата автомобилска индустрија се пет милиони автомобили, тогаш целта на организацијата е да оствари продажба од 1,5 милиони автомобили. Овие 1,5 милиони автомобили стануваат стандард со кој се мери извршувањето. Стандардите може да бидат квантитативни, како на пример, зголемување на продажбата во тековната година, квалитативни, како на пример, задоволството на потрошувачите, временски и трошоци. Стандардите можат да бидат: допирливи – вистински и недопирливи – невистински. Со **допирливите стандарди** се мери резултатот изразен во физички единици, трошоците, приходот и капиталот. Овие стандарди лесно

се квантифицираат. Физичките стандарди се најприсутни и се однесуваат на обемот на производството, производството на час, потрошувачката на енергија, времето потребно да се комплетира проектот. **Недопирливите стандарди** се неквантифициран, квалитативен начин на мерење на резултатот. Примери за недопирливи стандарди може да бидат следниве: ставовите, моралот на вработените, успехот на економската пропаганда, односите меѓу вработените, имиџот на претпријатието, задоволството на потрошувачите, димензиите, составот и бојата на производот и др.

Втората фаза се однесува на **мерење на остварените резултати**. Целта на оваа фаза е точно мерење на остварените резултати за да се утврдат разликите меѓу она што било планирано и она што е остварено. Доколку стандардите се конкретни, мерењето на перформансите ќе биде полесно. За да го определи вистинското извршување, менаџерот има потреба од прибирање информации од различни извори, кои може да бидат презентирани во писмена или во усна форма или обезбедени преку лично набљудување.

Третата фаза се однесува на **споредување на остварените резултати со стандардите**. Споредувањето треба да го определи степенот на варијациите меѓу вистинските и стандардните. Споредувањето на остварените резултати со стандардите треба да помогне во определувањето дали целите се остварени. Така, во фазата на споредување менаџерите обично се интересираат за големината и за насоката на варијациите. Девијациите во контролата укажуваат на големината на несовапаѓање помеѓу стандардите и вистинските резултати.

Четвртата фаза се однесува на **преземање корективна активност**. Од споредбата треба да се добијат информации за менаџерите да проценат дали и каде е потребна корективна активност. Менаџерите може да изберат меѓу три текови на акциите: ништо да не се прави, да се коригира вистинското извршување или да се ревидираат стандардите. Корективната акција е потребна за да се коригираат девијациите од планираните големини. Постојат два вида корективна акција: моментална и основна.⁵⁾

Најчест препознатлив вид е **моменталната корективна активност**: нешто мора сега да се направи за да се коригираат перформансите и да се вратат на вистинскиот пат. На пример: определен проект доцни една недела и доколку не се коригира, ќе предизвика сериозни последици врз другите проекти. Вистинскиот проблем не е во тоа кој ја предизвикал тешкотијата, туку да се надомести пропуштената недела. Решенијата може да бидат: прекувремена работа, ангажирање дополнителен персонал и опрема, дополнителен напор од сите кадри или приспособување на распоредот на времето за една недела повеќе.

Основната корективна активност вниманието го посветува на тоа како и зошто перформансите отстапуваат од планираниот тек. Што треба да се направи за да се спречи повторување на овој вид тешкотии? Менаџерите никогаш не ги откриваат вистинските причини за проблемот. Менаџерот презема корективна активност откако ќе определи што, всушност, го предизвикало пресвртот. Можно е девијациите да произлегуваат од нереално определени, ниски или високи стандарди. Во таков случај менаџерот треба да преземе корективна активност во насока на менување на стандардите, а не менување на перформансите.

3.3. Алатки и техники на контрола

Функцијата контролирање вклучува активности преземени од страна на менаџерите за да се осигура дека стварните резултати се во согласност со планираните резултати. Контролните алатки им помагаат на менаџерите да ги лоцираат организациските силни и слаби страни на кои мора да се фокусира стратегијата на контрола. Честопати, авторите ги класифицираат алатките за контрола во две категории: нефинансиски и финансиски. Алатките за **нефинансиска контрола** не бараат да се користат финансиски податоци, додека алатките за **финансиска контрола** бараат некаква форма на финансиски податоци како што се добивката, трошоците или приходите.

Алатки за **нефинансиска контрола**. Техниките за нефинансиска контрола вклучуваат награди и казни, процедури за селекција, социјализација и обука, хиерархија во менаџментот, управување по исклучок, залихи и контрола на квалитетот, и PERT.

Алатки за **финансиска контрола**. Финансиските контроли им помагаат на менаџерите да ги задржат трошоците во линија, да одржуваат остварлива врска помеѓу средствата и обврските, да одржат соодветна ликвидност и да постигнат општа оперативна ефикасност. Некои од најпознатите и најчесто користени техники за финансиска контрола се: буџети, анализа на односи, анализа на рентабилност и сметководствена ревизија.⁶⁾

Друга можна класификација на алатките за контрола е на традиционални и современи. Во групата **традиционални алатки за контрола** спаѓаат: буџетската контрола, статистичка контрола, контрола на трошоци, контрола на залихи, додека пак во групата на **современи алатки на контрола** спаѓаат: поврат на инвестициите, финансиска контрола, балансирана карта за резултати, финансиски извештаи, праг на рентабилноста.

Контрола на залихи. Контролата на трошоците е секогаш важна грижа за перформансите. Целта на контролата на залихите е да се осигура дека секоја залиха е доволно голема за да ги задоволи непосредните потреби.

Праг на рентабилност. Рентабилноста се јавува во точката каде што приходите се еднакви на трошоците.

Финансиска контрола. Притисокот за сите организации добро да ги искористат своите финансиски ресурси е секогаш присутен. И глобалната економска рецесија не остави никаков сомнеж дека важен дел од менаџерската контрола вклучува анализа на финансиските перформанси. Контролата е заснована на мерење, а има голем број начини на кои финансиските перформанси може да се измерат и следат за контролни цели. Финансиските контроли од оваа природа често вклучуваат мерки на **ликвидност** - способност за генерирање готовина за плаќање сметки; **поддршка** - способност да се заработи повеќе профит од интересот на позајмениот капитал; **управување со средства** - способност за ефикасно користење на ресурсите и работење со минимални трошоци и **профитабилност** - способност да се заработат поголеми приходи од трошоците.⁷⁾

Балансирана карта за резултати. Пристапот со балансирана карта за резултати е начин за оценување на организациските перформанси од повеќе аспекти отколку

само од финансиска перспектива. Балансирана карта за резултати обично разгледува четири области кои придонесуваат за перформансите на организацијата: финансиски, потрошувач, внатрешни процеси и луѓе/иновации/средства за раст. Според овој пристап, менаџерите треба да развијат цели во секоја од четирите области и потоа да измерат дали целите се исполнети.⁸⁾

Буџетска контрола. Буџетската контрола, еден од најчесто користените методи на менаџерска контрола, претставува процес на поставување цели за расходите на организацијата, следење на резултатите и нивно споредување со буџетот и преземање евентуална корекција доколку е потребно. Како контролна алатка, буџетите се извештаи кои ги содржат планираните и стварните расходи за готовина, средства, суровини, плати и други ресурси. Покрај тоа, буџетските извештаи обично содржат споредување и оценување на буџетираните и стварните перформанси.

Финансиската анализа ги содржи следниве коефициенти:

Коефициент на ликвидност. Коефициентот на ликвидност укажува на способноста на организацијата да ги исполни своите тековни должнички обврски.

Односите на активност. Соодносот на активност ги мери внатрешните перформанси на работење во однос на клучните активности дефинирани од менаџментот. На пример, прометот на залихи се пресметува со делење на вкупната продажба со просечната залиха. Овој сооднос кажува колку пати се користи залихата за да се исполни вкупната продажба.

Коефициент на профитабилност. Менаџерите ги анализираат профитите на компанијата со проучување на коефициентите на профитабилност, кои го споредуваат профитот во однос на изворот на профит, како што се продажбата или средствата.

Коефициент на поддршка. Поддршката се однесува на финансирање активности со позајмени пари. Компанијата може да користи поддршка со позајмени пари за да ги натера своите средства да произведуваат повеќе отколку што би можеле сами без позајмување пари. Меѓутоа, преголемото задолжување може да ја стави организацијата во ризик затоа што не може да ја следи отплатата на нејзиниот долг.⁹⁾

Контрола на трошоците. Трошоците за производство се важен фактор во пресметувањето на приходот и затоа секоја организација треба да ги одржува трошоците во разумни граници. Алатката контрола на трошоци вклучува поставување стандарди за трошоци за различни видови на трошоците и правење споредба на податоците за стварните трошоци со стандардните трошоци. Стварните трошоци се споредуваат со стандардите, се анализираат отстапувањата и се презема корективна акција за да се надминат таквите отстапувања.

Статистичка контрола. Алатката позната како статистичка контрола вклучува анализа на бројчани податоци во форма на: проценти, корелација, просеци, односи. Менаџерите често користат графикони за да ја прикажат својата продажба, производство, профит, продуктивност.

Клучни поими

- Контрола

Резиме

Контролата е функција на менаџментот која обезбедува извршување на работите во согласност со планот и се однесува на мерење и оценување на вкупното извршување. Извршувањето може да биде проценето само со определување стандарди. Мора да постојат стандарди со кои се споредува вистинското извршување. Без функцијата контролирање менаџерите не можат да знаат дали вработените правилно ги извршуваат своите работни задачи. Контролата како функција на менаџментот е важна бидејќи претставува основа врз која е засновано наредното планирање. Кога планирањето ќе биде совршено, потребата за контролирање ќе исчезне. Според тоа, контролата е универзална функција на менаџментот.

Контролата е процес на поддржување на тековите на активноста, утврдени во процесот на планирање и проверка дека саканите крајни резултати се остварени. Процесот на контрола, во суштина, е континуиран тек помеѓу мерењето на вистинското извршување, споредувањето на вистинското извршување со стандардот и со менаџерската активност. Процесот на контрола поминува низ следниве четири фази: определување стандарди, мерење на остварените резултати, споредување на остварените резултати со стандардите и преземање корективна активност. Стандардот означува очекуван резултат од секој вработен во претпријатието и критериум со кој се мери остварениот резултат. Стандардите можат да бидат: допирливи – вистински и недопирливи – неvistински. Со допирливите стандарди се мери резултатот изразен во физички единици, трошоците, приходот и капиталот. Недопирливите стандарди се неkvантифициран, квалитативен начин на мерење на резултатот.

Според времето кога се спроведува контролата, пред, во текот и по влезовите, процесот и излезите, таа може да биде: пред да влезат ресурсите во процесот на трансформација – се спроведува превентивна; за време на процесот на трансформација на влезните ресурси во излез – се спроведува едновремена и по трансформацијата на ресурсите во перформанси – се спроведува контрола со повратна спрега.

Често пати, авторите ги класифицираат алатките за контрола во две категории: нефинансиски и финансиски. Алатките за **нефинансиска контрола** не бараат да се користат финансиски податоци, додека алатките за **финансиска контрола** бараат некаква форма на финансиски податоци, како што се добивката, трошоците или приходите. Алатки за **нефинансиска контрола**. Техниките за нефинансиска контрола вклучуваат награди и казни, процедури за селекција, социјализација и обука, хиерархија во менаџментот, управување по исклучок, залихи и контрола на квалитетот, и PERT.

Алатки за **финансиска контрола**. Финансиските контроли им помагаат на менаџерите да ги задржат трошоците во линија, да одржуваат остварлива врска помеѓу

средствата и обврските, да одржат соодветна ликвидност и да постигнат општа оперативна ефикасност. Некои од најпознатите и најчесто користени техники за финансиска контрола се: буџети, анализа на односи, анализа на рентабилност и сметководствена ревизија.

Прашања за проверка на знаењето

1. Како се дефинира контролата?
2. Каков е односот помеѓу планирањето и контролата?
3. Низ кои фази поминува процесот на контрола?
4. Каково е значењето на стандардите за контролата?
5. Како се дефинира превентивната контрола?
6. Спореди ја превентивната контрола со контролата со повратна спрега?
7. Каково е значењето на алатките за нефинансиска контрола?
8. Кои се современи алатки за контрола?
9. Што содржи финансиската контрола?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Низ дискусија наведете примери за видливи и невидливи ресурси!
2. Презентирајте ги разликите помеѓу нефинансиските и финансиските алатки на контролата!
3. Дискусија за контролата како менаџерска функција и чекорите за контрола;
4. Вежба: истражување за видови контролни алатки и инструменти во процесот на контрола;
5. Организирање на трибина за улогата на контролата на која ќе учествуваат лица од практиката;



ПОГЛАВЈЕ 4

МОТИВАЦИЈА - МЕНАџЕРСКА ФУНКЦИЈА И УСПЕХ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

СОДРЖИНА

- 4.1 Мотивацијата - алатка во рацете на менаџерот,
- 4.2 Мотивациски теории и иновативни идеи за мотивирање.

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- ја дефинирате мотивацијата,
- ги опишувате потребните алатки за мотивација,
- разликувате мотивиран и немотивиран менаџер,
- ги разликувате теориите за мотивација,
- селектирате иновативни идеи за мотивација,
- давате примери за поддржувачка и мотивирачка организациска култура.

4.1 Мотивацијата - алатка во рацете на менаџерот

Мотивацијата е критичен фактор на индивидуалниот, групниот и организацискиот успех. **Мотивот** означува внатрешна состојба која движи и дава енергија. Мотивот може да произлезе од потреба, недостиг од нешто за преживување, здравје или благосостојба на поединецот. Мотивот може да произлезе од стимулација, било однатре или надвор од организмот. Мотивот ја поттикнува личноста да се зафати со определена акција. Напорот е резултат на мотивирањето. Мотивот определува колку напор една личност ќе вложи во соодветна активност. Овие фактори може да произлезат од личноста и се наречени интерни фактори на „туркање“, или пак, тие може да произлезат од опкружувањето и тогаш станува збор за надворешни фактори. **Мотивацијата** се дефинира како збир на фактори кои го стимулираат, го насочуваат и го одржуваат однесувањето на поединецот. Самиот термин мотивација потекнува од латинскиот збор *movere*, што значи „да се движи“. Во центарот на мотивацијата е мотивот. Мотивацијата се однесува на силите кои се внатре или надвор од личноста, кои побудуваат ентузијазам и упорност во извршувањето определен тек на акција.¹⁾

Едноставен модел на мотивација е прикажан на слика 4.1. Вработениот има **потреби** како што се пари, пријателство, признание и остварување кои се претвораат во внатрешен притисок кој мотивира специфично однесување со кое треба да се остварат различните потреби. Потребите креираат желба за нивно остварување. **Однесувањето** означува степен до кој однесувањето е успешно, а вработениот ќе биде наградуван поради тоа што потребата е задоволена. **Наградата** означува задоволени потреби. Постојат внатрешни и надворешни награди. Наградата со повратна спрега го информира вработениот дека однесувањето било соодветно и акцијата може повторно да се користи во иднина.

Слика 4.1 Едноставен модел на мотивација



Извор: Daft, L. R. (2016), *Management, Twelfth Edition*, Cengage Learning, Boston, p. 552.

Менаџерите, кои се креатори на посакувано однесување на вработените, се смета дека се успешни мотиватори. Наградите можат да бидат: внатрешни и надворешни. **Внатрешните награди** претставуваат одраз на задоволство на вработениот од извршувањето на работата, како на пример: самоисполнување, самоверба, чувство на остварување, чувство на припаѓање, задоволство, достоинство и почитување. **Надворешните награди** се доделени од менаџер, како на пример: плата, пофалба, промоција, признавање, статусни симболи, бонуси или бенефиции.

Финансиските награди претставуваат општ мотиватор кој овозможува остварување на потребите, обезбедува статус, сигурност и респект. Традиционален начин на мотивирање претставува надоместот во форма на **основна плата**. Повеќе организации денес применуваат исплата на надомест **според перформансите**, која вклучува: бонуси, учество во профитот, учество во акции, процент од продажбата и сл. Програмите за исплата според перформансите се практични за адаптација на промените. Групен метод за мотивација и за исплата според перформансите на вработените е **учеството во профитот**. Учеството во профитот претставува план на исплата според кој вработените добиваат дел од профитот што ќе го оствари бизнисот во целина. За да бидат ефективни наградите, потребно е да бидат поврзани со индивидуалните перформанси. Во практиката овие видови финансиски награди не функционираат во оригиналната форма и најчесто се употребуваат комбинирани. Менаџерите во организацијата имаат на располагање листа на различни финансиски награди за стимулирање на вработените и остварување подобри перформанси, како на пример: плата, бонуси, дополнителни поволности и слично. Самододелените награди се важен личен мотиватор.

Нефинансиски награди. Нефинансиските награди треба да претставуваат дополнување на финансиските награди затоа што претставуваат важен фактор за мотивација и остварување повисоки перформанси на вработените. Погрешно е да се претпостави дека луѓето реагираат исклучиво на финансиски награди. Со други зборови кажано, постои мало сомневање дека нефинансиските награди можат да бидат многу моќни, но многу често се занемаруваат како техники за наградување и управување со однесувањето и унапредувањето на перформансите.²⁾ Иако се сметаат како нефинансиски, тие сепак можат да создадат трошоци за организацијата. Ова се однесува на консумативни, манипулативни, визуелни и аудитивни награди. Така, на пример, користењето на рекреативните центри на организацијата за вработените претставува непарична награда, но тоа ја чини организацијата определен трошок. Категоријата дизајнирање на работата може да се смета за организациска награда. Станува збор за награди кои влијаат на перформансите на однесување.

Доколку се побара од менаџерите да го определат својот најголем проблем во работата, мотивирањето на вработените за подобро извршување се наоѓа на врвот на листата. Очигледно е дека мотивирањето на работниците е најважна работа со која се судруваат менаџерите. Мотивирањето е од врвно значење за менаџерите бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на организацијата. Разбирањето на причините за мотивација е главно барање за секој менаџер кој е ангажиран во надгледувањето. Менаџерите мора да го контролираат и да го насочуваат однесувањето на подредените, но тоа насочување и контролата нема да бидат од помош доколку не ги откријат факторите на таквото однесување. Тоа е мотивацијата. „Важноста на мотивацијата е дека таа може да води кон однесување кон повисоки перформанси на организацијата. Поголемата мотивација на вработените е директно поврзана со поголемите организациски перформанси и профит. Менаџерите имаат одговорност да ја изнајдат вистинската комбинација помеѓу техниките за мотивација и наградите за да ги задоволат потребите на вработените и истовремено да ги охрабрат за остварување повисоки перформанси“.³⁾

4.2 Мотивациони теории и иновативни идеи за мотивирање

Постојат повеќе теории на мотивацијата и тоа: содржински теории, процесни теории и други теории на мотивацијата.

Содржински теории на мотивацијата

Содржинските теории ги нагласуваат потребите кои ги мотивираат луѓето. Во кое и да било време луѓето имаат основни потреби, како: храна, спиење, создавање пријателство, стан, респект и други. Овие потреби се преведуваат во интерни потреби кои мотивираат конкретно однесување во обидот да се остварат потребите. Веројатно најпознатата содржинска теорија е развиена од Абрахам Маслов (*Abraham Maslow*), позната како теорија на хиерархијата на потреби; потоа е ERG теоријата развиена од Клејтон Алдерфер (*Clayton Alderfer*); следува теоријата на два фактора развиена од Фредерик Херцберг (*Frederick Herzberg*) и на крајот е теоријата на три потреби развиена од Дејвид Мекклиланд (*David McClelland*).

Теоријата на хиерархијата на потреби

Психолозите идентификувале помеѓу 200 и 300 различни видови потреби. Со оглед на тоа дека тешко може да се снајдат, истражувачите во областа на мотивацијата ја користат класификацијата предложена од Абрахам Маслов (*Abraham Maslow*) (1908 – 1970), американски психолог, кој за првпат ја објавил својата теорија за хиерархијата на потребите во 1943 година. Тој ги групирал потребите во петтостепена хиерархија која е прикажана на сликата 4.2.

СЛИКА 4.2 Хиерархија на потребите според Maslow



Физиолошки потреби. Овие потреби се основните физиолошки потреби во кои спаѓаат: храната, паузите за одмор и освежување, спиењето, водата, воздухот, сексуалното задоволство, прифатливиот дневен фонд на работни часови, физичката удобност на работа. Ако недостига некоја од нив, човекот ќе се бори да ја оствари. Гладен човек размислува само за храна, сака само храна, можеби и халуцинира храна и неговото размислување е насочено кон обезбедување храна. Човек кому му недостига храна, сигурност, љубов и почитување веројатно ќе биде позаинтересиран да ја задоволи прво потребата за храна, па потоа другите. Ако не се задоволени сите потреби, во организмот ќе доминираат физиолошките потреби, а сите други како да не постојат.

Сигурносни потреби. Во хиерархијата на потреби сигурносните потреби се над физиолошките. Овие потреби вклучуваат потреба од заштита од физичка опасност (несреќен случај, криминални дејства), сигурна работа, економска сигурност (социјално осигурување), безбедни работни услови, безбедност, ред, закон. Практично, сè изгледа помалку важно отколку безбедноста и заштитата, освен понекогаш физиолошките потреби. „Може да се генерализира дека ... просечниот човек во општеството обично им дава предност на заштитата, дисциплината, предвидливоста, законитоста, организираниот свет, на кој може да смета тој, во кој неочекуваното, неуспехот, хаосот или другите опасности нема да се случат и во кој тој има моќни родители или заштитници кои ќе го штитат од повреди“.⁴⁾

Социјални потреби. Дружењето, преданоста, љубовта, пријателството, пријатниот претпоставен, интеракцијата со потрошувачите, пријатните соработници се примери за најважни социјални потреби, доколку се задоволени физиолошките и безбедносните потреби. Човекот сака да припаѓа некому, да биде прифатен, да биде дел од група. Лишен од фамилијата или од другарите, тој ќе ги чувствува овие потреби со сиот интензитет, како гладен човек за храна.

Потреби за почитување. Сите луѓе во едно општество имаат потреба да бидат почитувани, потреба за самопочит и за почитување на другите. Овие потреби се класифицирани во две групи. Во првата група се: желба за моќ, желба за остварување, за адекватност, да се биде газда, за компетентност, за доверба во очите на другите, лицето на светот, одговорност за важна работа, за независност и за слобода. Во втората група се: потребите наречени желба за репутација или престиж, положба, унапредување во работата со повисок статус, признание од прочуен и славен претпоставен, доминација, препознавање, внимание, важност, достоинство или почитување.

Потреби за самоисполнување. Овие потреби се последни во хиерархијата на потреби. Се работи за потреби кои означуваат исполнување на највисоки потенцијали. Тие се однесуваат на она што може да направи човекот. Станува збор за потенцијали на човекот кои варираат од индивидуа до индивидуа. Напреден научник, идеална мајка, добар спортист, работа со голема автономија, партиципација во одлучувањето, креативна работа, работа која претставува предизвик, сите овие се изрази за самореализација.

ERG теорија на мотивацијата

Клејтон Алдерфер (Clayton Alderfer)⁵⁾ предлага модификација на теоријата на Маслоу со намера да ја поедностави и да одговори на критиките за недостиг на емпириска

верификација. Мотивациската теорија на *Алдерфер* потенцира дека вработените се мотивирани од три хиерархиски подредени видови потреби:

- E** – егзистенцијални потреби, кои се однесуваат на физичката благосостојба;
- R** – потреби за сродство, кои се задоволуваат во односите со други;
- G** – потреби за растеж, кои се однесуваат на развојот на човечкиот потенцијал, желбите за личен раст и за зголемена способност.

Општо кажано, вработените треба да ги задоволат потребите на пониските нивоа пред да бидат мотивирани од потребите на повисоко ниво. Сепак, незадоволството од потребите на повисокото ниво може да ги принуди вработените да бидат мотивирани од потребите на пониско ниво.

Егзистенцијалните потреби ги одразуваат барањата на личноста за материјални и физиолошки потреби. Гладот и жедта претставуваат примери за недостиг на егзистенцијални потреби. Плаќањето, користа и физичките работни услови се други видови егзистенцијални потреби. Основна карактеристика на егзистенцијалните потреби е тоа што може да се поделат меѓу луѓето на таков начин што кога една личност добива, друга губи, ако ресурсите се ограничени. Ако се двајцата гладни и храната ја изеде едниот, таа не е на располагање на другиот.

Потребите за сродство вклучуваат односи со други значајни луѓе. Членовите на фамилијата се обично други значајни луѓе, како што се и подредените, претпоставените, другарите, непријателите. Нивна основна карактеристика е тоа што задоволувањето на потребите за сродство е во функција на меѓусебно учествување. Прифатеноста, потврдувањето, разбирањето, влијанието – се елементи на процесот на сродство.

Потребите за растеж го поттикнуваат човекот да создава креативни или продуктивни ефекти за самиот себе и за опкружувањето. Задоволството од потребите за растеж доаѓа од личноста која се зафаќа со проблеми кои ја повлекуваат да го искористи својот полн капацитет. Задоволството од потребите за растеж зависи од личното согледување на личноста да биде тоа што може и што најмногу ја исполнува.

ERG–теоријата е помалку **ригидна** во однос на теоријата на хиерархијата на потреби, сугерирајќи дека поединците може да се вратат назад, како и да одат нагоре во хиерархијата, и зависно од нивните способности да ги задоволат потребите. ERG–теоријата на мотивацијата, исто така, е **хиерархиска** по својата форма и претпоставува дека со текот на времето поединците се движат нагоре во хиерархијата. Сепак, во оваа теорија е намален бројот на категориите на потреби на три. Основоположникот смета дека движењето нагоре во хиерархијата е покомплексно и го одразува принципот на разочарување и паѓање. Неуспехот да се задоволат потребите од повисокото ниво може да предизвика регресија кон една речиси исполнета потреба на пониско ниво. Така, работникот кој не може да ја исполни потребата за личен раст, утврдена на повисоко ниво, може да се врати на потребите на пониско ниво и да го пренасочи напорот кон заработување повеќе пари.

Теоријата на два фактора

Теоријата на два фактора е популарна теорија за мотивација предложена од *Фредерик Херцберг (Frederick Herzberg)*.⁶⁾ Оваа теорија се фокусира на работата и

работните услови коишто се значајни за вработените. Основоположникот интервјуираше двесте сметководители и инженери од 11 индустрии, еднаш кога тие биле многу мотивирани за работа и другпат кога биле незадоволни или немотивирани од работата. Кои елементи од нивната работа ги прават работниците радосни или нерадосни?

Анализата на резултатите покажала дека кога работниците биле незадоволни, ова лошо чувство било врзано со опкружувањето во кое работеле. Кога луѓето се чувствувале добро од својата работа, задоволството било сврзано со самата работа. Понатаму резултатите сугерираат дека карактеристиките на работата кои се однесуваат на незадоволството биле сосема различни од оние карактеристики кои се однесувале на задоволството. Тоа значи дека според теоријата на два фактора, карактеристиките на работата влијаат на мотивацијата на работата.

Факторите на задоволство, во суштина, ја опишуваат работата и нејзината содржина и служат првенствено да обезбедат мотивација, задоволство и остварување подобри резултати. Факторите на задоволство или мотиваторите создаваат позитивно чувство за работата и нејзината содржина. Кога овие фактори се присутни кај работниците, се создава задоволство. Кога овие фактори се отсутни, работниците се неутрални во однос на работата.

Факторите на незадоволство го опишуваат опкружувањето на работата и служат првенствено да спречат незадоволство. Кога овие фактори не се присутни, создаваат незадоволство, но кога се присутни, не може да се зголеми задоволството. Тоа се надворешни фактори на работата. Во оваа група спаѓаат: политиката на организацијата и менаџментот, техничкиот надзор, платата, меѓучовечките односи и работните услови. Со присуство на факторите на незадоволство менаџерите треба да го елиминираат незадоволството на работниците. Доколку работните услови се лоши, тие ќе предизвикаат незадоволство кај вработените, но кога условите за работа не се лоши, тие нема да водат кон повисоко ниво на мотивација и задоволство.

Резимирано може да се каже дека факторите на задоволство се однесуваат на содржината на работата, додека факторите на незадоволство се однесуваат на опкружувањето на работата.

Теорија на три потреби

Основоположник на **теоријата на три потреби** е Дејвид Меклиланд (*David McClelland*), кој сметал дека луѓето се мотивирани од потреби кои се стекнуваат за време на животниот век. Луѓето не се родени со овие потреби, но може да ги научат низ животното искуство. Во теоријата се предложени три вида потреби: потреба за постигнување, потреба за моќ и потреба за здружување⁷⁾. Најголем акцент во истражувањето е ставен на потребата за постигнување.

Потребата за постигнување е означена како **n Ach (Need for achievement)**, желба за остварување нешто тешко, постигнување повисоки цели, остварување успех. Менаџерот сака ситуации во кои тој презема лична одговорност за изнаоѓање решенија за проблемите. Тој не е коцкар, не ужива во ситуација во која резултатот не зависи од неговите способности и напор, туку од шансите или од други фактори надвор од неговата контрола. Таквата личност формулира умерени цели, презема умерен ризик и сака конкретна повратна спрега за тоа колку добро ја завршил работата.

Потребата за моќ е означена како **n Pow (Need for power)**, желба за влијание и контрола врз другите, да се биде одговорен за другите, да се има авторитет над другите. Менаџер кој сака моќ се интересира за добивање, примена и задржување на моќта или влијанието врз другите. Тој сака да се натпреварува со други во ситуации кои му дозволуваат да биде доминантен и да ужива во спротивставувањето со други.

Потребата за здружување е означена како **n Aff (Need for Affiliation)**, желба да се создадат лични односи, избегнување конфликти, воспоставување пријателство. Менаџерите со високи потреби за здружување се во состојба да воспостават позитивни работни односи и да се социјализираат со други. Менаџерот сака да воспостави и да поддржи пријателство и блиски емотивни односи со други, посакува да биде сакан од другите, ужива во забави и во социјални активности, бара некому да му припаѓа и се придружува на групи.

Процесните теории на мотивацијата

Процесните теории објаснуваат како работниците избираат акции на однесување за да ги остварат потребите и да определат дали нивниот избор бил успешен. Постојат две основни процесни теории, теорија на праведност развиена од Стејси Адамс (*Stacey J. Adams*) и теорија на очекувањето развиена од Виктор Врум (*Victor Vroom*).

Теорија на праведност

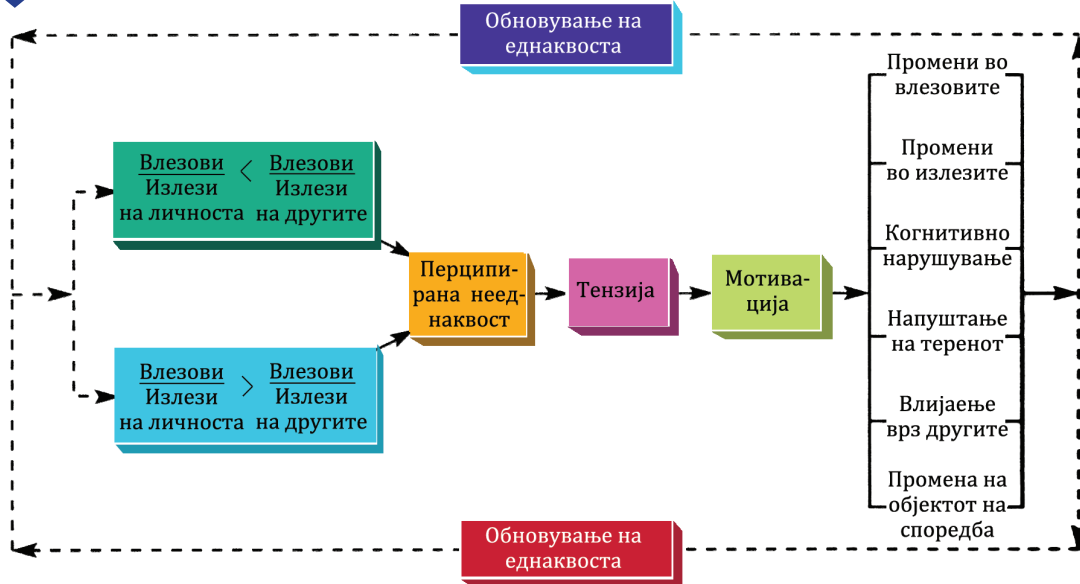
Теоријата на праведност, според својата суштина, поаѓа од перцепцијата на поединецот за тоа колку праведно е третиран во споредба со другите. Не треба да изненадува фактот дека перцепцијата на вработените за тоа колку праведно се третирани влијае на нивната мотивација при извршување на работните задачи. Теоријата на праведност потенцира дека мотивацијата е заснована на проценката на вработените на односот помеѓу резултатот или наградата што ја добиваат за вложениот труд во работата, во споредба со истиот однос со друга личност, слика 4.3. По споредбата, личноста формира перцепција за еднаквост. Основоположник на теоријата на праведност е Адамс Џ. Стејси (*Adams J. Stacy*).

Луѓето ја оценуваат праведноста како однос меѓу **влез и излез**. Влезовите се дефинираат како придонес на секој учесник при споредбата со друг. Типични влезови во работата се следниве: знаење, време, лојалност, прекувремена работа, посветеност, образование, искуство, напор, способност, обука, ентузијазам, автономија, пожртвуваност, доверба во претпоставените, приспособливост, флексибилност, возраст, вештина и толеранција. Излезите се дефинираат како позитивна или негативна последица која произлегува од споредбата со друг. Типични излези од работата се следниве: безбедност на работното место, дополнителни бенефиции, трошоци, плата, сложеност на работните задачи, признание, промоција, репутација, одговорност, пофалба, чувство за успех, работни услови и стимули.

Праведност постои кога односот меѓу влезот и излезот на една личност е еднаков на односот помеѓу влезот и излезот на друга личност. Според оваа теорија, доколку луѓето сфатат дека нивната награда е еднаква во однос на онаа што ја добиле другите за сличен придонес, тие ќе веруваат дека нивното третирање е непристрасно и чесно.

Односот меѓу влезот и излезот на една личност може да биде спореден со влезот и излезот на друга личност во работната група или со просекот од групата.

СЛИКА 4.3 Мотивациската теорија на праведност на Adams



Извор: Mullins, L. (2010), *Management and Organisational Behaviour*, Ninth Edition, Financial Times -Prentice Hall, Pearson Education Limited, Essex, p. 275.

Неправедност постои кога личноста ќе сфати дека нејзиниот однос меѓу влезот и излезот и односот помеѓу влезот и излезот на друга личност не се еднакви, како на пример, кога личност со високо образование и со искуство ќе добие иста плата како нововработен со високо образование и без искуство. Неправедност може да постои и во друга насока. На пример, ако вработениот забележи дека друга личност, која придонесува со исти влезови во организацијата, заработува повеќе пари од него, тогаш тој чувствува потреба да ја коригира неправедноста во работењето преку понапорно работење, добивање повисоко образование или прифаќање пониска плата. Забележаната неправедност креира напнатост, која е непријатно искуство. „Присуството на неправедност ја мотивира личноста да ја отстрани или да го намали нивото на напнатост и согледаната неправедност. Големината на согледаната неправедност го определува нивото на напнатост. Нивото на напнатост ја определува јачината на мотивацијата.“⁽⁸⁾ *Адамс Џ. Стејси* идентификувал шест видови можни однесувања како последица на неправедноста:

1. **Личноста ги менува сопствените влезови.** Личноста може да одлучи да ги зголеми или да ги намали влезовите, во зависност од тоа дали неправедноста е предност или неповолна положба. Зголемувањето на влезот ќе го намали чувството на неправда и обратно, намалувањето на влезот ќе биде ефикасно доколку: во првиот пример, личноста може да ја зголеми својата продуктивност или квалитетот на работата; во вториот случај, личноста може да го намали производството. Поконкретно, помалку

платен работник може да го намали својот напор или да го зголеми отсуството. Повеќе платен работник може да го зголеми напорот при работата.

2. *Личноста може да ги менува своите резултати.* Личноста ги менува своите резултати, било да ги зголеми или да ги намали излезите, во зависност од тоа дали неправедноста е предност или создава неповолна положба. Зголемувањето на резултатот ќе ја намали неправедноста доколку: и обратно, намалувањето на резултатот ќе помогне во иста насока доколку:

3. *Личноста ги искривува сфаќањата за влезовите и за излезите.* Луѓето може да ја искриват перцепцијата на праведност доколку не се во состојба да ги менуваат влезовите или излезите. Тие вештачки може да го зголемат статусот додаден на нивната работа.

4. *Личноста го напушта полето на работа.* Луѓето кои се чувствуваат нееднакво третирани побрзо можат да одлучат да ја напуштат работата отколку да страдаат од неправедност, да бидат повеќе платени или помалку платени. На нивната нова работа, тие очекуваат да најдат попогодна рамнотежа во наградите.

5. *Личноста дејствува на друг.* Кога постои неправедност, личноста може да се обиде да ги измени или да ги искриви влезовите и излезите на друг, или да се обиде да присили друг да го напушти полето на работа.

6. *Личноста го менува предметот на својата споредба.* Личноста може да ја смени личноста со која се споредува кога нејзиното искуство е неправедно или кога таа или другата индивидуа ќе застанат во разменски однос со некој трет. Овој начин е ограничен или неприменлив во односите кога личноста и другиот се во директна размена. Промената на објектот на споредување во последната ситуација ќе ги намали почетните односи.

Теорија на очекување

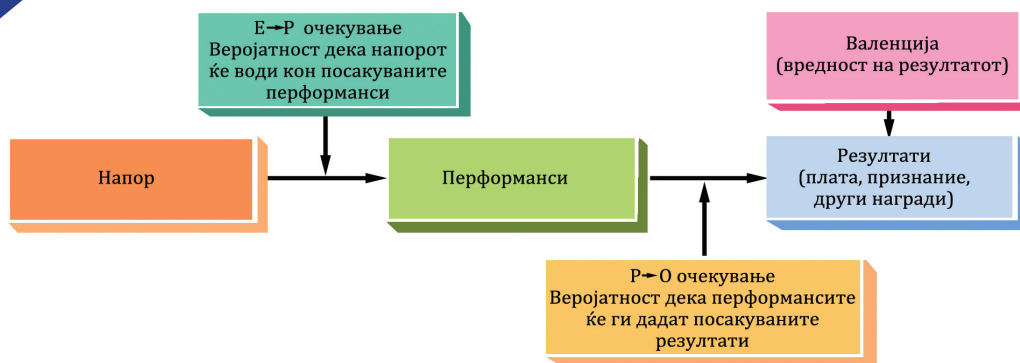
Основоположник на мотивациската **теорија на очекувањето** е Виктор Х. Врум (*Victor H. Vroom*).⁹⁾ Во суштината на оваа теорија е сознанието дека мотивацијата на луѓето зависи од индивидуалните очекувања за нивната способност да се изврши задачата и да ја добијат посакуваната награда за остварените резултати. Во овој модел, доколку личноста сака промоција и очекува да добие промоција со дополнителни часови работа, тогаш таа ќе биде мотивирана да извршува дополнителна работа за да го произведе саканиот резултат. Основоположникот на мотивациската теорија на очекување претпоставува дека луѓето може да определат на кој резултат ќе му дадат предност и ќе ангажираат реална процена на сопствените способности за да ја остварат посакуваната награда. Мотивацијата зависи од очекувањето дека определен резултат ќе се случи како последица на определено однесување и на валенцијата, колкава вредност индивидуата му дава на определен резултат. Мотивацијата = валенција x очекување x инструменталност. За да се разбере суштината на теоријата на очекување, треба да се сфатат основните елементи: валенција, очекување и инструменталност.

Валенцијата е првиот елемент на мотивациската теорија на очекување. **Валенцијата** е вредност што индивидуата ѝ ја дава на посакуваната награда или резултат. Доколку зголемениот напор и добрите перформанси не произведат посакуван резултат,

тогаш мотивацијата е на ниско ниво и обратно. Во овој контекст, резултатот има позитивна валенција кога личноста дава предност да ја оствари посакуваната награда. Очекувањето е вториот елемент на мотивациската теорија на очекување. **Очекувањето** е верување на личноста дека напорот ќе резултира со остварување на посакуваните перформанси. Инструменталност е третиот елемент на мотивациската теорија на очекување. **Инструменталноста** е верување на личноста дека остварувањето на очекуваните перформанси ќе овозможи да се добие наградата.

Главните елементи на теоријата на очекување се прикажани на слика 4.4. Во моделот се вклучени основните елементи: очекување, инструменталност и валенција. Индивидуалниот напор влијае на остварување на задачите и добивање резултати поврзани со работата. Релацијата **Е-Р очекување** вклучува веројатност дали вложениот напор во задачата ќе доведе до поголеми перформанси. За да биде поголем овој вид очекување, индивидуата треба да има способност, искуство и опрема за извршување. Релацијата **Р-О очекување** вклучува определување дали успешните перформанси ќе доведат до посакуваниот резултат или награда. Доколку **Р-О очекување** е високо, тогаш индивидуата ќе биде помотивирана. Доколку очекувањето е дека поголемите перформанси нема да придонесат за остварување на посакуваниот резултат, мотивацијата ќе биде помала.

СЛИКА 4.4 Основни елементи на теоријата на очекување



Извор: Daft, L. R. (2016), *Management, Twelfth Edition*, Cengage Learning Boston, p. 566.

Доколку на еден работник му е поставена норма да произведе 100 парчиња од производот „X“ во текот на денот, преку избирање на резултатот на работникот од страна на менаџерот може да се определи колку се важни личните цели на работникот (резултатите на второ ниво, како пари, промоција, прифаќање од групата, признание) и инструменталните цели на организацијата (резултатот на прво ниво претставен низ нормата на производство), за остварување на личните цели, и очекувањето на работникот дека напорот, изборот и способноста ќе ја остварат целта на организацијата.

Други теории мотивацијата

Третата група ја сочинуваат други теории, како на пример: теоријата на засилување, теоријата на зрелост, ситуационата теорија на мотивацијата, мнозинската и монистичката

теорија. Основната премиса на теоријата на засилувањето е дека однесувањето е директен резултат од поттикнувачот под чие влијание е личноста. Оваа теорија на мотивацијата не ги признава внатрешните потреби, мотиви и ставови. Теоријата на зрелоста ги објаснува фазите низ кои поминува личноста во својот развој, од детството до полнолетството. Според ситуационата теорија, мотивацијата е збир на фактори кои се внатрешни и надворешни за индивидуата. Ситуационата теорија на мотивацијата се базира на анализа на ситуацијата. Основната премиса е дека не постои единствен модел кој е најдобар за сите ситуации. Според монистичката теорија, човекот работи само за една цел: за повеќе пари. Оваа теорија го прифаќа концептот на економски човек, кој работи само за зголемување на неговата парична награда. Понатаму, оваа теорија се базира на повеќе плаќање за поголем напор. Доколку плаќањето е зависно од напорот, напорот ќе се зголемува. Мнозинската теорија, во суштина, означува дека индивидуата, работејќи, задоволува различни потреби, а не само еден вид потреби.

Интересно е да се истакне дека, за разлика од повеќето други варијабли кои се однесуваат на организациското однесување, литературата укажува недвосмислено дека има релативно малку нови теории поврзани со мотивацијата, и во таа смисла во проширувањата во литературата сè уште се актуелни теоретски рамки кои постојат подолго време.¹⁰⁾

Иновативни идеи за мотивирање. Организациите со мотивирани вработени успеваат. Конкуренцијата и различниот состав на работната сила бараат градење култура која ги тера работниците да се чувствуваат вклучени и значајни за организацијата. Мотивирањето на вработените е лесно со малку креативност. Предложени се десет иновативни идеи за мотивирање кои се однесуваат на награди и признавање. Разувавете нечиј ден и ширете радост со модерни награди и признанија.¹¹⁾

1. Наградете и препознајте го трудот, а не само перформансите. Перформансите се важни, но исто така важни се и однесувањата, како што се придонесување со идеи, соработка и поддршка на другите. Препознавањето на ова однесување може да го зајакне и мотивира континуираниот напор.

2. Документирајте ги и споделете ги спомените. Пресвртниците, настаните на остварувања заслужуваат да бидат запаметени - а потоа и да се препознаат. Документирајте моменти кога тимовите се зближуваат или остваруваат заедно. Ќе бидете благодарни кога ќе дојде време да мотивирате.

3. Дозволете врсниците да номинираат други врсници за достигнувања, посветеност и напорна работа. Започнете анкета и потоа споделете ги резултатите. Јавното признавање го помножува ефектот на добро чувство.

4. Кажете „благодарам“, а потоа повторно кажете „благодарам“. Бидете конкретни. Потврдата и охрабрувањето што ги давате се повлијателни отколку што претпоставуваат повеќето луѓе.

5. Поврзете ги вработените со ментори и други професионалци. Растот на кариерата постојано се рангира како еден од првите 3 двигатели на ангажираноста на вработените.

6. Испратете мала награда со вашето признание. Наградите кои изненадуваат и се неочекувани се паметат - без разлика колку се големи или мали. Дајте им избор во

нивните награди или дајте им нешто што ќе го користат и ќе го сакаат. Картичките за подароци не се многу паметна идеја.

7. Размислете за нивните семејства. Размислете за награди што може да им се дадат или да ги споделат со семејствата и пријателите.

8. Започнете спортска лига или правете фитнес активност. Активирањето и излегувањето од канцеларија може да биде огромно засилување на енергијата и мотивираноста. Тоа е можност за поврзување.

9. Испратете ги вработените да ги гледаат своите омилен спортски тимови. Ништо не е повозбудливо.

10. Дајте им пари за одмор. Одредбата? Кога ќе се вратат, треба да ѝ претстават на организацијата каде отишле и што направиле.

Клучни поими

- Мотивација

Резиме

Подрачјето на мотивирањето помеѓу практичарите и теоретичарите на менаџментот добива на важност во последната декада. Доколку се побара од менаџерите да го определат својот најголем проблем во работата, мотивирањето на вработените за подобро извршување се наоѓа на врвот на листата. Очигледно е дека мотивирањето на работниците е најважна работа со која се судруваат менаџерите. Мотивирањето е од врвно значење за менаџерите бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на организацијата. Разбирањето на причините за мотивација е главно барање за секој менаџер кој е ангажиран во надгледувањето. Важноста на мотивацијата е дека таа може да води кон однесување кон повисоки перформанси на организацијата. Поголемата мотивација на вработените е директно поврзана со поголемите организациски перформанси и профит. Менаџерите имаат одговорност да ја изнајдат вистинската комбинација помеѓу техниките за мотивација и наградите за да ги задоволат потребите на вработените и истовремено да ги охрабрат за остварување повисоки перформанси. Мотивот означува внатрешна состојба која движи и дава енергија. Мотивот може да произлезе од потреба, недостиг од нешто за преживување, здравје или благосостојба на индивидуата. Мотивацијата се дефинира како збир на фактори кои го стимулираат, го насочуваат и го одржуваат однесувањето на поединецот.

Менаџерите, кои се креатори на посакувано однесување на вработените, се смета дека се успешни мотиватори. **Финансиските награди** претставуваат општ мотиватор кој овозможува остварување на потребите, обезбедува статус, сигурност и респект. **Нефинансиските награди** треба да претставуваат дополнување на финансиските награди затоа што претставуваат важен фактор за мотивација и остварување повисоки перформанси на вработените.

Постојат повеќе теории на мотивацијата и тоа: содржински теории, процесни теории и други теории на мотивацијата. Содржинските теории ги нагласуваат потребите кои ги мотивираат луѓето. Во кое и да било време луѓето имаат основни потреби, како: храна, спиење, создавање пријателство, стан, респект и други. Најпознати содржински теории на мотивацијата на луѓето се: теоријата на хиерархијата на потреби, ERG–теоријата, теоријата на два фактора и теоријата на три потреби. Процесните теории на мотивацијата објаснуваат како работниците ги избираат активностите на однесувањето со кои ги остваруваат потребите и определуваат дали нивниот избор бил успешен или неуспешен. Во оваа група спаѓаат две теории, и тоа: теоријата на праведност и теоријата на очекување. Третата група ја сочинуваат други теории, како на пример: теоријата на засилување, теоријата на зрелост, ситуационата теорија на мотивацијата, мнозинската и монистичката теорија.

Мотивирањето на вработените е лесно со малку креативност. Предложени се десет иновативни идеи за мотивирање кои се однесуваат на награди и признавање. Разубавете нечиј ден и ширете радост со модерни награди и признанија.

Прашања за проверка на знаењето

1. Што означува поимот мотив?
2. Како се дефинира мотивацијата?
3. Какви видови награди постојат?
4. Кои теории на мотивација спаѓаат во групата на содржински теории?
5. Како се групирани потребите според хиерархијата?
6. Кои теории на мотивација спаѓаат во групата на процесни теории?
7. Како се групирани потребите во ERG-теоријата на мотивацијата?
8. Кои се фактори на задоволство, а кои фактори на незадоволство?
9. Која е суштината на теоријата на праведност?
10. Која е суштината на теоријата на очекување?
11. Кои се иновативни идеи за мотивација?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Низ дискусија определете ги предностите на теоријата на хиерархија на потребите во однос на теоријата на два фактора!
2. Наведете повеќе примери на иновативни идеи за мотивација на вработените!
3. Дискусија за мотивацијата - инструмент во рацете на менаџерот;
4. Дебата на тема Мотивација и успех на организацијата;
5. Вежба: играње на улоги за видови мотивациски теории;
6. Дебата: Кои фактори на мотивацијата се суштински за успехот во работата?



ПОГЛАВЈЕ 5

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

СОДРЖИНА

- 5.1 Процес на менаџмент на човечки ресурси
- 5.2 Привлекување, регрутирање и развивање работна сила

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- ги дефинирате човечките ресурси,
- го објаснувате управувањето со човечки ресурси,
- го опишувате процесот на регрутирање човечки ресурси,
- ги браните ставовите за потреба од развој на вработените,
- предлагате план за обука и развој на вработените.

5.1 Процес на менаџмент на човечки ресурси

Во секоја организација за нормално одвивање на процесот на работење, за остварување на организациските цели и генерирање успех, човечките ресурси се наведуваат како еден од најважните фактори. Човечкиот потенцијал е клучен фактор за успехот на една организација и за остварување на стратегиските цели. Колку е по квалификувана работната сила, толку е поголема веројатноста организацијата да ги оствари своите цели.

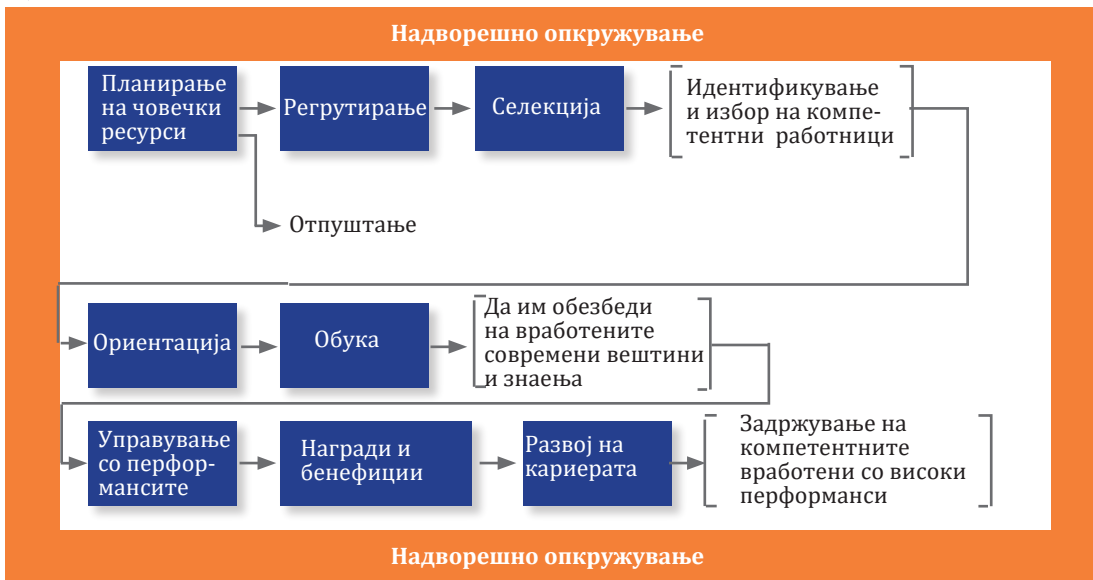
Секој вработен во организацијата е независна личност, која има свои ставови и размислувања за процесот на работење и начинот на остварување на целите, како личните, така и целите на организацијата. За да може организацијата да ги оствари своите цели, неопходно е да се грижи за своите вработени, да ги разбере нивните потреби, да ги мотивира и унапреди и да создаде чувство на припадност во организацијата кај секој вработен. Со мотивацијата организацијата ги стимулира и ги поттикнува вработените во извршувањето на секојдневните активности, за да преземат одредена акција. Задача на менаџментот на човечки ресурси е да им обезбеди на вработените можности за остварување на целите на организацијата. Во исто време менаџерот е одговорен за воспоставување однос на организацијата кон своите вработени, за ефикасно и ефективно извршување на работните активности и задачи, за воспоставување систем на наградување и валоризирање на трудот на вработените за извршените задачи, преземање одговорност и решавање проблеми.

Во литературата постојат бројни дефиниции за менаџментот на човечки ресурси, со кои се опфатени најесенцијалните сегменти на вработените, од моментот на нивното вработување до моментот на развивање односи и врски со другите вработени во организацијата, нивното планирање, следење и контрола. **Менаџментот на човечки ресурси** е начин на кој организациите управуваат со своите вработени, личности и влијаат на нивниот развој и усовршување.¹⁾

Процесот на менаџмент на човечки ресурси е стратегиски пристап кој ѝ помага на организацијата да ја постигне конкурентската предност преку максимирање на перформансите на вработените, а со тоа индиректно се придонесува кон постигнување и остварување на целите на организацијата. Процесот на менаџмент на човечки ресурси е презентираан на слика 5.1. и тој содржи осум фази. Првите три фази обезбедуваат идентификување и избирање компетентни вработени; следните две вклучуваат обезбедување на вработените со ажурирани знаења и вештини; а последните три обезбедуваат организацијата да ги задржи компетентните вработени со високи перформанси.²⁾ На менаџментот на човечки ресурси влијаат надворешните фактори.

Планирање на човечки ресурси. Планирањето на човечки ресурси е процес со кој менаџерите се осигуруваат дека го имаат вистинскиот број и видови луѓе на вистинските места во вистинското време, луѓе кои се способни ефективно и ефикасно да ги завршат оние задачи што ќе ѝ помогнат на организацијата да ги постигне нејзините општи цели.³⁾

СЛИКА 5.1 Процес на менаџмент на човечки ресурси



Извор: Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, eleventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2012, p. 314

Овој процес, општо земено, се смета како процес на прогнозирање на луѓето. Во него менаџерите го планираат и предвидуваат бројот на вработени и квалификувани луѓе на вистинските места и во вистинско време. Планирањето опфаќа проценка на тековните човечки ресурси и задоволување на идните потреби за човечки ресурси. Важен дел од тековната проценка е анализата на работното место, проценка која ја дефинира работата и однесувањата неопходни за нејзино извршување. Описот на работното место е писмена изјава која го опишува работно место - обично содржината на работното место, околината и условите за вработување. Во спецификацијата на работното место се наведуваат минималните квалификации што едно лице мора да ги поседува за успешно извршување на дадената работа. Ги идентификува знаењата, вештините и ставовите потребни за ефикасно извршување на работата. И описот на работното место и спецификацијата на работното место се важни документи кога менаџерите почнуваат да регрутираат и избираат.

Регрутирање и отпуштање. Целта на регрутирањето е да привлече кандидати кои одговараат на одредени критериуми за работа. Доколку постојат слободни работни места, менаџерите треба да ги користат информациите собрани преку анализа на работните места за да ги водат при регрутирањето - односно лоцирање, идентификување и привлекување способни апликанти. Од друга страна, ако планирањето на човечки ресурси покаже вишок вработени, менаџерите можеби ќе сакаат да ја намалат работната сила на организацијата преку отпуштање.

Селекција. Следното ниво на филтрација се стреми кон потесна листа на кандидати кои најблиску се совпаѓаат во однос на квалификациите, стручноста и потенцијалот за

одредена работа. Изборот вклучува предвидување кои апликанти ќе бидат успешни доколку бидат ангажирани. На пример, при вработување за продажна позиција, процесот на селекција треба да предвиди кои апликанти ќе генерираат висок обем на продажба. Најпознатите алатки за селекција вклучуваат формулари за аплицирање, писмени тестови и тестови за симулација на перформанси, интервјуа, истраги во заднина, а во некои случаи и физички испити се прикажани во табела 5.1. Бидејќи многу алатки за селекција имаат ограничена вредност за донесување одлуки за селекција, менаџерите треба да користат такви кои ефективно ја предвидуваат работата за дадена работа.

Табела 5.1 Алатки за селекција

Формулари за апликација	Интервју
<p>Универзално користени Формулари за прибирање информации Можност да се предвидат перформансите сврзани со работата</p>	<p>Универзално користени Мора да знае што може и што не може да се праша Подложни на потенцијални предрасуди, особено ако интервјуата не се добро уредени и структурирани</p>
Писмен тест	Истражување на предходно искуство
<p>Мора да биде поврзан со работата. Вклучете тестови за интелигенција, ставови, способност, личност и тест за интерес. Релативно добар предвидувач за надзорни позиции.</p>	<p>Се користи за проверка на податоците од апликацијата - којашто е вреден извор на информации Се користи за проверка и верификација на наведените референци</p>
Симулациски тест за перформанси	Испитување на физичките способности
<p>Користете вистински работни однесувања Тестирајте ги кандидатите за задача поврзана со таа работа. Соодветни за рутинска и стандардизирана работа. Центар за проценка - симулира работа, соодветна за проценка на менаџерскиот потенцијал.</p>	<p>За работни места кои имаат одредени физички барања. Најчесто се користи за цели на осигурувањето.</p>

Извор: Stephen P. Robbins, Rolf Bergman, Ian Stagg, Mary Coulter: *Management*, 6е, Pearson Australia, Frenchs Forest, 2012, p.438.

Ориентацијата е четврта фаза на процесот на менаџмент на човечки ресурси. Лицето кое започнува нова работа има потреба од вовед во работата и организацијата. Овој вовед се нарекува ориентација.

Обука. Обуката на вработените е важна активност за управување со човечки ресурси. Како што се менуваат барањата за работа, мора да се променат и вештините на вработените. Се проценува дека организациите во САД трошат повеќе од 52,2 милијарди долари годишно на формална обука на вработените, сума што опадна за време на економскиот пад. Менаџерите, се разбира, се одговорни да одлучат каков вид обука им е потребна на вработените, кога им е потребна и каква форма треба да има таа обука.

Управување со перформансите. Менаџерите треба да знаат дали нивните вработени ефикасно и ефективно ги извршуваат своите работни задачи, за да се осигураат дека организациските цели се остварени. Тоа е она што го прави системот на управување со перформанси - воспоставува стандарди за извршување што се користат за оценување на перформансите на вработените. Како менаџерите ги оценуваат перформансите на вработените? Тоа е местото каде што доаѓаат различните методи за оценување на перформансите. Во денешно време постои автоматизиран систем за управување со перформанси кој ги носи сите информации за да им помогне на менаџерите да ги оценат перформансите на вработените и соодветно да ги проценат според нивните потреби за обука и развој.

Награди и бенефиции. Оваа фаза од процесот на менаџмент на човечки ресурси се однесува на развивање ефективен и соодветен систем за наградување. Наградите и бенефициите може да помогнат да се привлечат и задржат компетентни и талентирани поединци кои ѝ помагаат на организацијата да ги оствари својата мисија и цели. Дополнително, се покажа дека системот за наградување има влијание врз стратегиските перформанси на организацијата. Менаџерите во Discovery Communications Inc. имале проблем со мотивацијата на вработените. Многумина од најдобрите вработени во организацијата земале исти плати како и останатите, а програмата за награди на организацијата не дозволувала покачување на платите. Единствениот начин менаџерите да ги наградат првите луѓе бил да им дадат бонус или да ги унапредат на друга позиција. Менаџерите откриваат дека не само што е неправедно, туку и контрапродуктивно, со што ја преуредиле програмата.

Развој на кариерата. Кариерата е процес кој го формира работниот идентитет на личноста, а нејзиниот развој се фокусира на тоа луѓето да ги разберат и да ги развијат своите вештини и преференции за да се справат со сите предизвици, да донесуваат добри одлуки за нивниот работен век и да го максимираат нивниот придонес во заедниците во кои живеат и работат. Организацијата треба да придонесува за развој на кариерата на вработените. Напредокот во кариерата е под влијание на два вида фактори, објективни и субјективни. Објективните се однесуваат на деловното опкружување, видот на активноста, економско-социјалниот систем, додека субјективните се примарни и произлегуваат од самата личност, нејзиното однесување и способност.

5.2. Привлекување, регрутирање и развивање на работната сила

Привлекување на работна сила. Првата одговорност на управувањето со човечките ресурси е да привлече во организацијата висококвалитетна работна сила чии таленти и квалификации одговараат на работните места што треба да се пополнат. Да се воспостави и создаде добра организациона структура во една организација значи да се пополни со соодветен кадар, односно секој вработен да се постави на вистинското работно место. Основно мото на секој менаџер кој управува со човечкиот потенцијал е „вистинските луѓе на вистинското место“. Процесот на привлекување работна сила во суштина значи пополнување на работните места во организацијата со квалификувана

работна сила, која со својот труд ќе придонесе кон остварување на личните цели и целите на организацијата. Привлекувањето човечки ресурси е комплексен и значаен процес и опфаќа низа активности и процедури. Овој процес го сочинуваат активности поврзани со планирање, регрутирање и избор на човечки ресурси.

Повратната информација за перформансите е процес преку кој менаџерите ги споделуваат информациите за проценката на перформансите со своите подредени, им даваат можност на подредените да размислуваат за сопствените перформанси и да развијат, со подредените, планови за иднината. Пред повратни информации за перформансите, мора да се изврши проценка на перформансите. Оценувањето на перформансите може да се случи без давање повратни информации за перформансите, но мудрите менаџери се внимателни да дадат повратни информации бидејќи тоа може да придонесе за мотивација и перформанси на вработените. Оценувањето на перформансите и повратните информации придонесуваат за ефективно управување со човечките ресурси на неколку начини. Проценката на перформансите им дава на менаџерите важни информации на кои ќе ги засноваат одлуките за човечките ресурси. Одлуките за покачување на платите, бонуси, унапредувања и поместувања на работните места се зависат од точната проценка на перформансите. Оценувањето на перформансите може да им помогне и на менаџерите да одредат кои работници се кандидати за обука и развој и во кои области. Повратните информации за перформансите поттикнуваат високи нивоа на мотивација и перформанси на вработените. Тоа им дава до знаење на добрите изведувачи дека нивните напори се ценети и ценети. Исто така, им дава до знаење на вработените со лоши резултати дека на нивните слаби перформанси им треба подобрување. Повратните информации за перформансите може да им дадат на добрите и на лошите изведувачи увид за нивните силни и слаби страни и начините на кои тие можат да ги подобрат своите перформанси во иднина.⁴⁾

Регрутирање на работната сила. Во секоја организација, пред да се отпочне со процесот на регрутирање кадри, треба да се земат предвид следниве фактори, пазарот на труд, атрактивноста на работното место и имиџот на организацијата, деловната политика, предвидувањето на трошоците за регрутирање и сл. Процесот на регрутација зависи од нивото на позицијата, како и од застапеноста на позицијата на пазарот на работна сила.

Регрутирањето, всушност, воспоставува директен контакт на организацијата со опкружувањето на пазарот на труд. Кога регрутацијата се извршува квалитетно, кога постои поголема невработеност и кога организацијата има висок имиџ и реноме, во процесот на вработување се очекува да се пријават поголем број кандидати кои бараат работа. Искуството покажува дека кога се бараат кандидати со пониска стручна спрема или со помали знаења и способности во услови на голема невработеност, процесот на регрутирање е полесен, со самиот факт дека се пријавуваат многу кандидати за секое работно место. Спротивно на ова, кога се бара експерт во некоја област, процесот на регрутација е потешок, затоа што треба да се пронајде кандидат кој ќе одговара и ќе треба да се привлече, убеди и да му се понудат добри услови во организацијата за да се вработи. Регрутирањето е процес на идентификување, привлекување и обезбедување квалификувани кандидати во број што ѝ овозможува на организацијата да ги избере оние

кои најдобро ги исполнуваат условите за слободните позиции. Потребата од човечки ресурси може да се задоволи на два начина: со вработување нови луѓе и развивање на потенцијалот на постојните. Одлуката за вработување нови луѓе обично се поврзува со проширување на бизнисот, техничко-технолошки подобрувања, одлив на работна сила, пензионирање на постари работници и слично.⁵⁾

Основните цели на регрутирањето се:

- дефинирање на сегашните и идните потреби за работна сила, во согласност со политиката за планирање на човечки ресурси и анализа на работните места во организацијата,

- привлекување што е можно повеќе квалификувани кандидати, со што е можно помалку трошоци,

- зголемување на процентот на селекција на квалификувани кандидати и намалување на процентот на прием на несоодветни кандидати,

- намалување на процентот на вработени кои ја напуштаат организацијата,

- следење на успехот на различни програми за регрутирање и извори на потенцијални кандидати, со цел да се изнајдат најрационални и најефикасни модалитети за привлекување и обезбедување оптимален број квалификувани кандидати.⁶⁾

Пополнувањето на испразнетите работни места може да се изврши на два начина, и тоа внатрешно и надворешно регрутирање.⁷⁾

Надворешно регрутирање. Изворите на овој вид регрутирање ја претпоставуваат вкупната понуда на работна сила на пазарот, невработени лица и лица кои веќе работат, а сакаат да направат промена на своето работно место и да добијат подобри услови за работа и подобро вреднување на нивниот труд. Постојат повеќе начини преку кои менаџерите можат да регрутираат надворешно: огласи во весници и списанија, директни пријави од заинтересираните кандидати, портали за вработување, агенциски посредувања, надворешно рекламирање, преку образовни институции, препораки од вработените, користење на веќе постојни бази на податоци, онлајн регрутирање и сл.

Внатрешно регрутирање е еден од најчестите и најпопуларни начини на регрутирање. Кога регрутирањето е внатрешно, менаџерите се обраќаат кон постојните вработени за да ги пополнат отворените позиции. Вработените кои се регрутираат внатрешно или бараат промени на работните места кои не повлекуваат големи промени во нивото на одговорност или авторитет, или пак бараат унапредување. Внатрешното регрутирање се врши на неколку начини: преку огласна табла во организацијата, специјални билтени, електронска пошта, телефон и сл. И двата метода на регрутирање имаат потенцијални предности и недостатоци. Надворешното регрутирање носи надворешни кандидати со свежа експертиза и работно искуство. Но, потребни се дополнителни напори за да се добијат веродостојни информации за нив. Главниот недостаток на надворешното регрутирање е тоа што одлуката за вработување може да излезе лоша затоа што не биле собрани доволно информации за апликантот, или она што било откриено се покажало како неточно.

Внатрешното регрутирање е обично побрзо и се фокусира на кандидати чии досиеја за успешност се веќе добропознати и внатрешните апликанти се веќе запознаени со организацијата (вклучувајќи ги нејзините цели, структура, култура, правила и норми).

Менаџерите имаат значителни информации за нивните вештини и способности и вистинското однесување на работното место. Историјата на внатрешно регрутирање гради лојалност и мотивација на работната сила со тоа што покажува дека постојат можности за унапредување во организацијата. Исто така, помага да се намалат стапките на обрт и помага да се задржат висококвалитетните вработени. Внатрешното регрутирање може да помогне да се зголемат нивоата на мотивација, како за вработениот што ќе ја добие работата, така и за другите работници. Но, внатрешното регрутирање има и негативни страни. Ограничувањето на барањето работа само на внатрешна база на таленти ги зголемува ризиците најдобриот кандидат да не биде избран за бараната позиција. Вредната можност за внесување надворешна експертиза може да се изгуби токму во моментот кога на организацијата ѝ се најпотребни нови сознанија, вештини и креативност.⁸⁾

Развивање на работната сила. Новосоздадените услови, брзиот раст на техниката и технологијата, растот на економијата бараат постојано прилагодување на вработените кон ваквите промени. Денес се смета дека не е доволно само знаењето стекнато во процесот на школување. Тоа претставува само таканаречен билет за добивање на работното место, но за негово задржување и унапредување потребни се нови знаења и секојдневно следење на промените. Мерило за успехот во една организација е колку таа пристапува кон развој на човечкиот потенцијал, а пак успехот на вработените зависи од тоа колку тие се посветени и решени кон нови предизвици, нивно учење и континуирано образование.

Развојот на човечките ресурси денес претставува стратегиски пристап за зголемување и подобрување на профитабилноста и ефикасноста. Потребата за развој на човечките ресурси е правопрпорционална со брзиот техничко-технолошки развој - колку е тој побрз, толку побрзо треба да се размислува за развој и едукација на човечкиот потенцијал. Така, на пример, Томас Мор нагласи дека работниот ден треба да трае само шест часа за луѓето да имаат доволно време да се занимаваат со образованието и развојот на нивната личност.⁹⁾

Важноста на правилното управување со човечките ресурси и нивниот развој најдобро се покажува со примерот на Јапонија, каде што човечките ресурси заземаат централно место во организацијата. Благодарение на начинот на кој се пристапува кон нивното управување и развој, јапонската економија стана она што е во светот. Најдобрата илустрација за ова е фактот што јапонските компании трошат 6.500 долари по вработен на образование годишно, додека американските компании трошат само 2.600 долари. Во Германија за истите цели се трошат околу 2.000 долари.¹⁰⁾

Менаџерите во организациите користат два вида на методи за развој на човечките ресурси, традиционални методи и методи за обука базирани на технологија, презентирани на табела 5.2. Најчесто користен метод е обуката и тренингот на поединци, ротацијата на работно место, развој со помош на менторство-тренер, искусвени вежби, со книги и прирачници или со предавање во училища. Методите за обука базирани на технологија се : е-учење, видеоконференции, телеконференции, сателитска телавизија и ЦД/ДВД/ видеоснимки/аудиоснимки. На крајот може да се констатира дека развојот и едукацијата се од пресудно значење во секоја организација. Со развојот настанува комплетно

преобликување на организациската клима и култура, а бенефициите се големи за сите вработени во истата. Од сите овие методи за обука, експертите веруваат дека организациите сè повеќе ќе се потпираат на апликации за е-учење за да достават важни информации и да ги развијат вештините на вработените.

Табела 5.2 Методи за обука на вработени

Традиционални методи за обука	Методи за обука базирани на технологија
<ul style="list-style-type: none"> • <i>На работа</i> - Вработените учат како да ги извршуваат задачите едноставно со нивно извршување, обично по првична инструкција за задачата. • <i>Ротација на работни места</i> - Вработените работат на различни работни места во одредена област, изложувајќи се на различни задачи. • <i>Менторство и тренер</i> – Вработените работат со искусен работник кој обезбедува информации, поддршка и охрабрување; исто така се нарекува и чирак во одредени дејности. • <i>Искусствени вежби</i> - Вработените учествуваат во играње улоги, симулации или други видови обука лице в лице. • <i>Книги/прирачници</i> - Вработените се упатуваат на работните книги за обука и прирачници со информации • <i>Предавања во училишта</i> - Вработените посетуваат предавања дизајнирани да се пренесат конкретни информации. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>ЦД-РОМ/ДВД/виде снимки/аудиоснимки</i>- Вработени слушаат или гледаат избрани медиуми кои пренесуваат информации или демонстрираат одредени техники. • <i>Видеоконференции/телеконференции/ сателитска телевизија</i> - Вработените слушаат или учествуваат додека се пренесуваат информациите или се демонстрираат техниките. • <i>Е-учење</i> -Учење базирано на интернет каде што вработените учествуваат во мултимедијални симулации или други интерактивни модули.
<p>Извор: Stephen P. Robbins, Rolf Bergman, Ian Stagg, Mary Coulter: <i>Management</i>, 6e, Pearson Australia, Frenchs Forest, 2012, p.444</p>	

Клучни поими

- Човечки ресурси

Резиме

Човечкиот потенцијал е клучен фактор за успехот на една организација и за остварување на стратешките цели. Колку е поквалификувана работната сила, толку е поголема веројатноста организацијата да ги оствари своите цели. За да може организацијата да ги оствари своите цели, неопходно е да се грижи за своите вработени,

да ги разбере нивните потреби, да ги мотивира и унапреди и да создаде чувство на припадност во организацијата кај секој вработен. Со мотивацијата организацијата ги стимулира и ги поттикнува вработените во извршувањето на секојдневните активности, за да преземат одредена акција. Задача на менаџментот на човечки ресурси е да им обезбеди на вработените можности за остварување на целите на организацијата. Менаџментот на човечки ресурси е начин на кој организациите управуваат со своите вработени, личности и влијаат на нивниот развој и усовршување.

Процесот на менаџмент на човечки ресурси содржи осум фази и тоа: планирање на човечки ресурси, регрутирање и отпуштање, селекција, ориентација, обука, управување со перформансите, награди и бенефиции и развој на кариерата. Првите три фази обезбедуваат идентификување и избирање компетентни вработени; следните две вклучуваат обезбедување на вработените со ажурирани знаења и вештини; а последните три обезбедуваат организацијата да ги задржи компетентните вработени со високи перформанси.

Регрутирањето, всушност, воспоставува директен контакт на организацијата со опкружувањето на пазарот на труд. Пополнувањето на испразнетите работни места може да се изврши на два начина, и тоа внатрешно и надворешно регрутирање. Развојот на човечките ресурси денес претставува стратески пристап за зголемување и подобрување на профитабилноста и ефикасноста. Потребата за развој на човечките ресурси е пропорционална со брзиот техничко-технолошки развој - колку е тој побрз, толку побрзо треба да се размислува за развој и едукација на човечкиот потенцијал. Менаџерите во организациите користат два вида методи за развој на човечките ресурси, индивидуални и групни. Индивидуалните методи се користат за да ги подобрат способностите на поединци.

Прашања за проверка на знаењето

1. Како се дефинира менаџментот на човечки ресурси?
2. Низ кои фази поминува процесот на менаџмент на човечки ресурси?
3. Кои алатки се користат за селекција на кадри?
4. Што претставува развој на кариерата?
5. Кои се начините на надворешно регрутирање ?
6. Кои се предностите на надворешното регрутирање?
7. Кои се предностите на внатрешното регрутирање?
8. Кон што води развојот на човечките ресурси?

9. Кои се методите за развој на човечките ресурси?
10. Кои се традиционални, а кои современи методи за обука?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Која алатка за селекција на вработени најмногу се применува во организациите!
2. Ставете се во улога на менаџер на човечки ресурси и аргументирајте зошто за селекција на вработени ќе примените надворешно регрутирање!
3. Дискусија за човечките ресурси како интелектуален капитал;
4. Дебата на тема Регрутирање и развивање на човечките ресурси;
5. Вежба: играње на улоги за профил на потенцијален вработен;
6. Посета на Агенцијата за вработување.

ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ

Резултати од учењето

Ученикот/ ученичката ќе биде способен/а да:

- дискутира за природата на лидерството, лидерските карактеристики и однесувања,
- го објаснува организациското однесување и улогата на лидерот во организацијата.



ПОГЛАВЈЕ 1

ПРИРОДАТА НА ЛИДЕРСТВОТО, ЛИДЕРСКИ КАРАКТЕРИСТИКИ И ОДНЕСУВАЊА

СОДРЖИНА

- 1.1 Лидерство и визија
- 1.2 Лидерство, моќ и извори на моќ,
- 1.3 Лидерски карактеристики и однесувања
- 1.4 Лидерски стилови
- 1.5 Сличности и разлики помеѓу менаџер и лидер

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- го дефинирате лидерството,
- правите разлика меѓу видовите лидери,
- ги објаснувате лидерските карактеристики,
- вреднувате индикатори за визионерско лидерство,
- браните став за успешен менаџер и успешен лидер,
- формулирате извори на моќ - набројувате лидерски карактеристики,
- правите разлика помеѓу видови лидерски стилови,
- разликувате менаџер и лидер.

1.1 Лидерство и визија

Лидерството е еден од најистражуваните делови, но и најмалку разбрана варијабла на организациското однесување. **Лидерството** во организациска смисла подразбира процес на водење и насочување на однесувањето на луѓето во работното опкружување. И покрај тоа што останува едно од најистражуваните подрачја, лидерството сепак е и најконтроверзното подрачје кое сè уште отвора голем број дилеми. Лидерството вклучува влијание без принуда врз вработените тие да ги извршуваат активностите сврзани со стратегијата. Од дефиницијата може да се извлечат неколку важни карактеристики на лидерството:

1. Лидерството 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 лидерство и лидерите за да ја извршат успешно својата улога треба да искажат различно однесување.

2. Лидерството 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. Лидерството 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 производен тим, 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.

Формулирањето на стратегијата е втората фаза во стратегискиот процес управување. Оваа фаза вклучува развој на визија за организацијата, дефиниција на мисијата и целите, со цел да се заврши со утврдување на можните стратегии и избор на стратегијата на ниво на организацијата, секторите и деловните функции.

Визијата е поседување јасна претстава за иднината на организацијата, запознавање на засегнати страни со барањата за остварување на визијата, како и мотивирање и инспирирање на вработените за најзиното остварување во секојдневното работење. Визијата е да се има јасна идеја за иднината на организацијата, запознавање со другите со барањата за остварување на визијата, како и мотивирање и инспирација на вработените да го постигнат тоа преку секојдневна работа. Стратегиската визија обезбедува долгорочен поглед на организацијата и што треба да оствари таа во иднина.¹⁾ Врз креирањето на визијата влијаат следниве три фактори: претпоставки и верувања на менаџерите на организацијата, вредностите и културата на организацијата.²⁾

1. Претпоставките и верувањата за можните идни исходи се клучни елементи на визијата. Податоците што може да се обезбедат се вреден влез, но претпоставките и верувањата ги толкуваат во свое светло. Претпоставките носат ризици и создаваат

последници. Врвниот менаџмент, врз основа на направените претпоставки, го одредува идниот тек на дејствување. Некои менаџери, кои по природа се склони кон ризик, иднината ја гледаат како оптимистичка за организацијата - силен развој на пазарот и слаба конкуренција. Другите менаџери, врз основа на истите достапни податоци, можат да предвидат пад на пазарот и зајакнување на конкуренцијата. Верувањата што ги имаат менаџерите влијаат на начинот на кој тие ќе реагираат во одредени ситуации. сè додека менаџерите веруваат во организациска стабилност, тие нема да прифатат промена во структурата, иако оваа промена се чини дека е одредена поволна опција за организацијата (на пример, интеграција со друга фирма). Овие верувања на менаџерите можат да продолжат да ја водат организацијата и кога ќе се променат конкурентните услови во опкружувањето.

2. **Вредности.** Вредностите го водат размислувањето и делувањето на организацијата. Организациските вредности се тесно поврзани со верувањата што ги имаат менаџерите за мисијата, целите и задачите на организацијата. Со ефективно лидерство, тие влијаат на начинот на кој размислуваат и на начинот на кој се однесуваат кон другите луѓе; користената технологија; политиките, правилата, процедурите и описот на работните места според кои работат тие. Вредностите се важни за стратегискиот менаџмент, бидејќи врз формулирањето и спроведувањето на стратегијата во голема мера влијаат вредностите зад неа.

3. **Култура на организацијата.** Културата има големо влијание врз дефинирањето на визијата, а потоа и врз целите и стратегијата на организацијата. За да се спроведе стратегијата, таа мора да биде во согласност со културата на организацијата. При одредувањето на насоката за идното дејствување, мора да се знае на кој начин вработените ќе одговорат на предвидената иднина. Често постои јаз помеѓу постојната култура на организацијата и новата стратегија што треба да се имплементира. Ова е знак за врвниот менаџмент да размисли за промена на визијата и целите, доколку нема услови за промена на културата или да преземе чекори за промена на културата на организацијата, доколку оцени дека тоа е можно.

Добро осмислената визија е основа за формулирање на мисијата и целите и за определување на стратегијата. Затоа, визијата треба да биде:³⁾

1. **едноставна, јасна и лесно разбирлива** за поголемиот дел од луѓето. Клучен елемент на визијата е да ги преведе комплексните проблеми во разбирлив избор;

2. **временски доволно далечна** за да ги земе предвид драматичните промени, но во **доволо блиска иднина**, за организацијата да се обврзе за нејзиното остварување;

3. **способна да ја фокусира организацијата** согласно со својата големина и со времето. Визијата треба да ја фокусира организацијата на вистинските нешта, посебно на она што го прави најдобро;

4. **често појаснувана од врвниот менаџмент** за да добие целосен консензус дека е посакувана и остварлива. Главниот извршен директор треба да ја персонализира визијата и да живее според неа.

Визијата треба да биде кратка и не повеќе од две реченици. Мисијата произлегува од визијата и е поконкретна.

1.2 Лидерство, моќ и извори на моќ

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

Моќта означува способност за примена на влијанието врз други или присилување на другите да ја извршат работата. Моќта е способност да се влијае на однесувањето на другите. Авторитетот е формален концепт кој произлегува од формалната организација. Авторитет е форма на моќ, тој е институционализирана моќ. Моќта е една од централните точки во разбирањето на лидерството во организацијата. Лидерите ја користат моќта како средство за постигнување заеднички цели. Ова е суштината на лидерството. Тоа е способност да влијаете на луѓето да ги прават работите онака како што вие сакате. Иако зборот „моќ“ кај многу луѓе има негативна конотација. Вака „позитивно“ сфатена, моќта е основата на која се заснова ефективното лидерство. Успешни менаџери, искористете ја моќта да влијаете на другите, за тие да работат напорно во нивното реализирање целите на организацијата.

Изворите на моќта произлегуваат од авторитетот, знаењето, контролата, казнувањето, наградувањето, карактеристиките на поединецот и др. Моќта и изворите на моќта се од посебна важност за менаџерот. Генерално зборувајќи, од посебна важност за менаџерот е моќта во процесот на работењето да произлегува од знаењето, авторитетот и карактеристиките на поединецот, а помалку од казнувањата, наградите и контролата. Постојат пет класични типови моќ: легитимна моќ, моќ на награда, моќ на принуда, моќ на повикување и експертска моќ.⁴⁾

Легитимната моќ се заснова на позицијата на лидер во хиерархијата, односно произлегува од формалната власт. Значи, тоа е поврзано со положбата на поединецот во хиерархијата и не е секогаш поврзано со самиот поединец. Поединецот кој ја поседува оваа моќ, по правило, поседува и други форми на моќ, како што се моќта на награда и моќта на принуда.

Моќта за наградување зависи од способноста на лидерот да ги награди подредените за извршување одредена задача. Подредените се согласуваат со барајќи ги своите старешини, бидејќи се убедени дека нивното однесување ќе биде доделени. Постарите, од друга страна, треба да бидат способни да ги наградат своите подредени со давање пари, награди, промоции или други поволности.

Моќта на принуда е моќта на лидерот да влијае на другите преку своите способности да се казнат вработените за нивниот неуспех да ја завршат работата на задоволителен начин, односно од способност да се одбие награда. Казнувањето може да има значително влијание врз однесувањето на поединците, затоа, менаџерот треба да внимава при примената на овој вид моќ. Постојаната употреба на сила на принуда може негативно да влијае на моралот и да доведе до фрустрација.

Моќта на повикување се заснова на влијанието на лидерот врз останатите поради лична идентификација со него. Ова често се случува поради чувство на восхит кон него. Идентификацијата значи дека следбениците сакаат да бидат како водачот. Со други зборови, моќта на повикување е поврзана со личноста на лидерот кој има карактеристики достоини за восхит, односно има одлична репутација. Тој ги инспирира и поттикнува подредените.

Експертската моќ произлегува од поседувањето одредено искуство, технички знаења или информации неопходни за проблемот да се реши, а кои остануваат немаат. Оваа моќ се стекнува или преку релевантни способности и знаења, или преку стекнување централна позиција во соодветната информативна мрежа. Во одредени случаи, лице со стручност се поставува на раководна позиција, да води.

1.3 Лидерски карактеристики и однесувања

Критична компонента на она што лидерите во менаџерските улоги го носат во работната средина се нивните карактеристики. Карактеристиката е релативно трајна особина на една личност. Како што е прикажано на слика 1.1 меѓу карактеристиките кои се најпогодни за предвидување ефективно лидерство се нагонот, мотивацијата за водење, искреноста и интегритетот, самодовербата и емоционалната зрелост.

СЛИКА 1.1 Карактеристики на лидерите



Нагон: високо ниво на енергија, напор и упорност во извршувањето на целите.

Мотивација за водење: силна желба да се влијае на другите, да се „биде главен“. На таков човек му е удобно да ја користи моќта во односите со другите луѓе.

Искреност и интегритет: доверливост. Човек со оваа карактеристика е личност на чиј збор може постојано да се потпираме и која има голема веројатност да го направи она што го кажува.

Самодоверба: Силно верување во сопствените способности. Луѓето со оваа карактеристика поставуваат високи очекувања за себе и за другите и тие имаат тенденција да бидат оптимисти наместо песимисти за надминување на пречките и остварување на целите. За разлика од искреноста и интегритетот, самодовербата е карактеристика која во крајност може да биде негативна. Тоа може да резултира со чувство на непогрешливост и став на ароганција што може да ги отуѓи потенцијалните следбеници. Со други зборови, преголемата самодоверба може да доведе до она што е наречено „страната во сенка на успехот“. Односно, премногу лидерски успех, парадоксално, може да го посее семето за подоцнежните лидерски проблеми. Згора на тоа, без разлика колку менаџерите имаат доверба во себе, своите вработени и нивните вработени, ништо не ја заменува подготовката.

Емоционална зрелост: да се остане умерен и смирен наспроти стресот и притисокот. Луѓето со зрелост имаат тенденција точно да ги проценат сопствените силни и слаби страни. Згора на тоа, тие се со помала веројатност да бидат егоцентрични и прекумерно одбранбени наспроти критиките.⁵⁾

Во денешното несигурно опкружување, важно размислување за лидерите е градењето кредибилитет и доверба. Следбениците сакаат лидери кои се кредибилни и на кои може да им веруваат. Но, што значат термините кредибилитет и доверба и зошто се толку важни?

Главната компонента на **кредибилитетот** е искреноста. Анкетите покажуваат дека искреноста постојано се издвојува како карактеристика број еден на лидерите на кои им се восхитуваат. „Искреноста е апсолутно суштинска за лидерството. Ако луѓето сакаат да следат некого доброволно, без разлика дали тоа е во битка или во сала за состаноци, тие прво сакаат да се уверат дека личноста е достоинствена за нивната доверба. Тие се лично способни ефективно да ја пренесат својата доверба и ентузијазам. Така, следбениците го оценуваат кредибилитетот на лидерот во однос на нивната чесност, компетентност и способност да инспирираат. **Довербата** е тесно поврзана со концептот на кредибилитет, а термините често се користат наизменично. Довербата се дефинира како верување во интегритетот, карактерот и способноста на лидерот. Следбениците кои му веруваат на лидерот се подготвени да бидат ранливи на постапките на лидерот затоа што се уверени дека нивните права и интереси нема да бидат злоупотребени. Истражувањето идентификувало пет димензии кои го сочинуваат концептот на доверба:

Интегритет: искреност и вистинитост.

Компетентност: технички и интерперсонални знаења и вештини.

Доследност: доверливост, предвидливост и добро расудување во справувањето со ситуации.

Лојалност: подготвеност за заштита, физички и емоционално.

Отвореност: подготвеност за слободно споделување идеи и информации.

Од овие пет димензии, се чини дека интегритетот е најкритичен кога некој ја проценува туѓата доверливост. Иако овие квалитети отсекогаш биле важни, промените на работното место ја зајакнале нивната вредност во градењето доверба.⁶⁾

1.4 Лидерски стилови

Едно од најстарите истражувања за однесувањето на лидерите е она кое во текот на 30-тите години на минатиот век го спроведуваат Курт Левин (Kurt Lewin), Роналд Липит (Ronald Lippit), Ралф Вајт (Ralph White). Тие развиваат класификација на однесувањето на лидерите која се базира на начинот на донесување одлуки меѓу лидерот и 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 опуштен („*Leissez faire*“) лидер.⁷⁾

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

Опуштениот („*Leissez faire*“) лидер 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 се помали кај менаџер со „*leissez faire*“ стил во однос на лидер со партиципативен стил.

Партиципативниот стил на лидер 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 лидерство и ефективност. Имено, има ефективни групи и со автократски и со партиципативен лидер.

1.5 Сличности и разлики помеѓу менаџер и лидер

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. Менаџмент е извршување на работата со помош на вложување напор од други луѓе, за да преку ефективно и ефикасно искористување на ресурсите се остварат целите на организацијата. Од ова произлегува дека менаџментот е поширок поим од лидерството, затоа што подразбира и користење на ресурсите, а не само влијание врз луѓето. Постојат три главни разлики меѓу менаџментот (менаџерот) и лидерството (лидерот), прикажани во табела 1.1.

ТАБЕЛА 1.1 Разлики помеѓу менаџментот и лидерството

1. Менаџментот е повеќе формален и научно ориентиран, отколку лидерството. Тој се потпира на универзални способности, како на пример, планирање, буџетирање и контролирање. Менаџментот е збир на јасни методи и техники, засновани на резонирање и тестирање, кои може да бидат користени во различни ситуации.
2. Спротивно на него, лидерството вклучува визија за тоа што треба да претставува организацијата. Лидерството бара соработка и тимска работа од голема група луѓе и задржување на клучните луѓе во таа група да бидат мотивирани, како и користење на секој начин на убедување.
3. Менаџментот се фокусира на континуирано подобрување на status quo, додека пак, лидерството е сила на промени што ги принудува групите да иновираат и да се оддалечат од рутината. Лидерството бара да се има визија.

Извор: DuBrin, J. A. (2012), *Essentials of Management*, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, p. 347.

Лидерот е личност која спроведува влијание без принуда кон вработените во извршувањето на своите 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, меѓучовечките односи и самите себе.⁸⁾

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 тргнуваат од високоризична позиција и за да бидат ефективни, на опкружувањето 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. *Меѓучовечки 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 своите 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 имаат тенденција да поседуваат, условно речено, две лица. Тие се чувствуваат одвоени, како од нивното опкружување, така и од луѓето. Менаџерите гледаат на самите себе како на регулатори на работата со која се идентификуваат и од која добиваат награда. Со други зборови, улогата што ја имаат менаџерите ги хармонизира должностите и одговорностите.

Имајќи ги предвид контроверзиите и претходните објаснувања, како и улогите на менаџерите практикувани во текот на работата, треба да се прифати природот според кој менаџерот треба да има и квалитети на лидер. Лидерството и менаџментот се два поима кои се користат наизменично. Но, дали се исти? „Искрено, лидерството е многу важна компонента на менаџментот, но менаџментот е многу повеќе од само лидерство. Менаџментот вклучува и други задачи кои не вклучуваат директно влијание врз луѓето. Модерната организација има потреба од тоа најголемиот број менаџери да бидат вклучени во лидерско однесување, како на пример, да поттикнуваат мотивација и креативност, да ги инспирираат другите и да ги подобруваат перформансите на организацијата. Организациското лидерство, како процес, треба да биде вклучено како значаен дел од менаџерската улога, но со тоа, дефинитивно, не се исцрпува вкупната содржина на улогата“.⁹⁾

Клучни поими

- Лидер
- Лидерство
- Визија

Резиме

Лидерството вклучува влијание без принуда врз вработените тие да ги извршуваат активностите сврзани со стратегијата. Визијата е поседување јасна претстава за иднината на организацијата, запознавање на засегнати страни со барањата за остварување на визијата, како и мотивирање и инспирирање на вработените за најзиното остварување во

секојдневното работење. Визијата е под влијание на три основни фактори: претпоставките и верувањата на менаџерите и лидерите на организацијата; нивните вредносни ставови; и вредносните ставови кои се застапени во културата на организацијата.

Моќта означува способност за примена на влијанието врз други или присилување на другите да ја извршат работата. Авторитетот е формален концепт кој произлегува од формалната организација. Авторитет е форма на моќ, тој е институционализирана моќ. Моќта е една од централните точки во разбирањето на лидерството во организацијата. Постојат пет класични типови моќ: легитимна моќ, моќ на награда, моќ на принуда, референтна моќ и експертска моќ.

Меѓу карактеристиките за кои истражувањето покажа дека се најпогодни за предвидување ефективно лидерство се нагонот, мотивацијата за водење, искреноста и интегритетот, самодовербата и емоционалната зрелост. *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.

Лидерот е личност која спроведува влијание без принуда кон 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.

Имајќи ги предвид контроверзиите и претходните објаснувања, како и улогите на менаџерите практикувани во текот на работата, треба да се прифати приодот според кој менаџерот треба да има и квалитети на лидер. Лидерството и менаџментот се два поима кои се користат наизменично. Но, дали се исти? Искрено, лидерството е многу важна компонента на менаџментот, но менаџментот е многу повеќе од само лидерство. Менаџментот вклучува и други задачи кои не вклучуваат директно влијание врз луѓето. Модерната организација има потреба од тоа најголемиот број менаџери да бидат вклучени во лидерско однесување, како на пример, да поттикнуваат мотивација и креативност, да ги инспирираат другите и да ги подобруваат перформансите на организацијата. Организациското лидерство, како процес, треба да биде вклучено како значаен дел од менаџерската улога, но со тоа, дефинитивно, не се исцрпува вкупната содржина на улогата.

Прашања за проверка на знаењето

1. Што претставува лидерството?
2. Како се дефинира визијата?
3. Кои три фактори влијаат на оформување на визијата?
4. Што претставува моќта?
5. Кои се извори на моќ?
6. Кои карактеристики се најпогодни за предвидување на ефективното лидерство?
7. Кои се стилови на лидерите?
8. Кои се сличностите, а кои разликите помеѓу менаџер и лидер?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Дискутирајте за изворите на моќ кај лидерите во организацијата!
2. Презентирајте ги разликите помеѓу менаџер и лидер!
3. Дискусија за значењето на лидерството;
4. Дебата за визионерско лидерство;
5. Вежба: развивање лични лидерски компетенции;
6. Проектна задача: истражување и презентирање примери за успешни лидери.

ПОГЛАВЈЕ 2

ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ И УЛОГАТА НА ЛИДЕРОТ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

СОДРЖИНА

- 2.1 Организациско однесување
- 2.2 Концепти и модели на организациско однесување
- 2.3 Модел на лидерство на промени
- 2.4 Тим и група - поим и нивни карактеристики
- 2.5 Ефекти и слабости од тимската работа
- 2.6 Носење тимски одлуки - предности и слабости

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- го дефинирате лидерството,
- да правите разлика помеѓу видови лидери,
- ги објаснувате лидерските карактеристики,
- ги вреднувате индикаторите за визионерско лидерство,
- браните став за успешен менаџер и успешен лидер,
- формулирате извори на моќ – да набројувате лидерски карактеристики,
- правите разлика помеѓу видови лидерски стилови,
- разликувате менаџер и лидер.

2.1 Организациско однесување

Организациското однесување е научна дисциплина која посебно се развива во последните триесетина години. Таа е насочена кон истражување на факторите кои имаат влијание на тоа како поединците 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 опкружување. Истражувањето на организациското однесување им дава насоки на менаџерите и на 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 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.

Самиот поим организациско однесување првпат го применил Фриц Ротлисбергер (Fritz Roethlisberger) кон крајот 50-тите години на XX век, со намера да сугерира поширок опсег на разбирање на меѓучовечките односи во организацијата. Организациското однесување е 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. **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 три аспекти: анализа на однесувањето на поединецот на работното место (индивидуална ефективност); анализа на меѓусебното однесување на поединците во групата (групна ефективност); и анализа на однесувањето меѓу групите во организацијата (организациска ефективност).

Организациското однесување треба да им помогне на менаџерите во градење стратегија за обликување на организациското 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. Анализата на организациското однесување тргнува од човекот како активен фактор кој во организацијата влегува со определени лични карактеристики и искуство. Тој во дадена ситуација (опкружување на организацијата) се однесува на определен начин со што придонесува, односно не придонесува, за остварување на поставените цели. Оттука, **организациско однесување** е проучување на човековото однесување во организациите како поединец или во група.¹⁾ Организациското однесување се фокусира на три главни подрачја: прво, организациското однесување го разгледува

индивидуалното однесување, претежно врз основа на придонесите од психолозите, а ова подрачје вклучува теми како ставови, личност, перцепција, учење и мотивација; второ, организациското однесување се занимава со групното однесување, кое вклучува норми, улоги, градење тим, лидерство и конфликт; трето, организациското однесување ги разгледува организациските аспекти вклучувајќи ја структурата, културата и политиките и практиките за човечки ресурси.

2.2 Концепти и модели на организациско однесување

Човековото однесување е екстремно комплексно и вклучува многу аспекти, но сепак како најважни за согледување на однесувањето во организацијата се следните концепти: когнитивниот приод, бихевиористичкиот приод и приодот на општествено учење.

Когнитивниот (спознаен) приод го набљудува човекот како мисловно, сознајно суштество. Когницијата, односно спознанието, е основна единица на когнитивната рамка и може едноставно да се дефинира како чин на спознавање одредена информација. Човекот се набљудува како затворен систем, а неговото однесување се врзува за личните карактеристики и за внатрешните процеси што 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.

Бихевиористичкиот приод го набљудува човекот како отворен систем кој воспоставува интеракција со опкружувањето. Според бихевиористите, организациското однесување може да се предвидува и контролира со помош на менување на опкружувањето. Овој 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. Смеслата 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 кон задоволство 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. Денес, иако когнитивниот приод е присутен, сепак преовладуваат бихевиористичкиот 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 контролата и управувањето 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 бихевиористичкиот приод.

Постојат повеќе модели на организациско однесување и тоа: автократски, модел на старателство, поддржувачки, колегијален и системски.

2.3 Модел на лидерство на промени

Тоа е модел на лидерство кога врвниот менаџер презема промени за извршување на стратегијата. Лидерот на промени го поставува прашањето: кога имам стратегија, што треба сега да правам, мојата организација да ја изврши истата? Овој вид на лидер на промени применува бихевиористички науки за зголемување на веројатноста за успешно извршување и како архитект креира систем на усогласено извршување. Овој приод започнува таму каде што моделот на командант завршува кај примената и извршувањето на стратегијата. Се претпоставува дека лидерот ги совладал економските алатки за формулирање на стратегијата и презема активности за нејзино поуспешно извршување. Откако стратегијата е формулирана, лидерот на промени овозможува таа да се оствари со преземање на определени чекори низ следните фази:²⁾

1. Промени во структурата на организацијата, како и промени (доведување, отстранување или преместување) на кадрите со цел водење на организацијата во саканата насока.

2. Промени во системите на планирање, системот на прибирање информации за извршувањето и системот на наградување на менаџерите.

3. Прилагодување на културата. За подобро извршување на стратегијата, менаџерот треба да се потпре на техники со кои ќе поттикне култура која ќе прифаќа промени во организацијата.

Моделот на промени се покажува како поефикасен од моделот на командант. Меѓутоа, и во овој модел врвниот менаџер се потпира на политички вештини и знаења неопходни за планирање, како и на моќта да ја спроведе стратегијата. Сепак, моделот на промени не го решава прашањето за точноста на информациите, проблемот на субјективноста на планерот и не ги решава мотивациските проблеми кои се јавуваат во пренесувањето на стратегијата за извршување. Во услови на непредвидени промени во опкружувањето кои бараат пренасочување на стратегијата, организацијата нема доволно време да изврши промени во структурата и во системот на културата. Во такви услови организацијата по инерција е насочена кон остварување на застарената стратегија.

2.4 Тим и група - поим и нивни карактеристики

Тимовите се незаменливи во денешните услови на работење на организациите кои настојуваат да ја подобрат продуктивноста и општата конкурентност на пазарот. Поимот потекнува од стар англиски збор за узда, што подразбира збир на влечни животни впрегнати заедно и, по аналогија на тоа, број на лица вклучени во заедничка

акција.³⁾ Поимот **ТИМ** се однесува на мала група луѓе чии членови споделуваат заедничка цел што ја следат заеднички. Тимовите уживаат голема популарност, а проценките за распространетоста и типот на тимови меѓу Fortune 1.000 организации се сумирани во следното:

1. Речиси сите користат проектни тимови (различни менаџерски/професионални структури кои работат на проекти за однапред дефиниран временски период кој обично е продолжен).

2. Голем дел од организациите користат паралелни тимови (вработени кои работат на решавање проблеми или тимови за унапредување на квалитетот кои функционираат паралелно со редовната организациска структура).

3. Голем дел од организациите користат т.н. постојани работни тимови (самостојни работни единици одговорни за производство на производи или обезбедување услуги).⁴⁾

Карактеристики на ефективните тимови. Истражувањата поврзани со тимовите даваат увид во карактеристиките типично поврзани со ефективните тимови.⁵⁾ Овие карактеристики се: јасни цели, релевантни вештини, заемна доверба, унифицирана посветеност, добра комуникација, преговарачки вештини, соодветно лидерство и интерна и екстерна поддршка, слика 2.1.

СЛИКА 2.1 Карактеристики на ефективните тимови



Извор: Robbins, S.P, Coulter, M.: Management, Eleventh edition, 2012, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, New Jersey, p.360.

Јасни цели. Тимовите со високи перформанси имаат целосно разбирање за целта што треба да биде постигната. Членовите се посветени на целите на тимот, знаат што

се очекува од нив да постигнат и разбираат дека работат заедно за да ги постигнат овие цели.

Релевантни вештини. Ефективните тимови се составени од компетентни поединци, кои ги поседуваат потребните технички и меѓучовечки вештини за да се постигнат саканите цели додека се работи заедно. Ова е посебно значајно, затоа што не секој кој е технички компетентен има меѓучовечки вештини за да работи добро како член на тимот.

Заемна доверба. Ефективните тимови се карактеризираат со висока меѓусебна доверба меѓу членовите. Односно, членовите веруваат во способностите, карактерот и интегритетот на едни со други. Но, како што секој може да заклучи и од личните поединечни односи, довербата во основа е прилично кривка. Одржувањето на оваа доверба бара големо внимание од страна на менаџерите.

Унифицирана посветеност. Унифицираната посветеност се карактеризира со посветеност кон целите на тимот и подготвеност да се потрошат извонредни количества енергија за да се постигнат истите. Членовите на ефективните тимови одразуваат интензивна лојалност и посветеност на тимот и се подготвени да направат сè што е потребно за да му помогнат на нивниот тим да успее.

Добра комуникација. Ефективните тимови се карактеризираат со добра комуникација. Членовите пренесуваат пораки, вербално и невербално, помеѓу себе на начини кои се лесни и јасно разбирливи. Повратните информации помагаат да се насочуваат членовите на тимот и да се коригираат недоразбирањата, идеите и чувствата.

Преговарачки вештини. Ефективните тимови континуирано прават напори да се унапредат во делот на распределба на активностите на членовите на тимот. Оваа флексибилност бара членовите на тимот да поседуваат преговарачки вештини. Бидејќи проблемите и односите редовно се менуваат во тимовите, членовите треба да бидат способни за соочување и усогласување на разликите.

Соодветно лидерство. Ефективните лидери се важни. Тие можат да го мотивираат тимот да ги следи и во најтешките ситуации. Лидерите обезбедуваат доверба и следбеништво со разјаснување на целите, покажувајќи дека промената е можна со надминување на инерцијата, зголемување на самодовербата на членовите на тимот и помагање на членовите поцелосно да го остварат својот потенцијал. Сè повеќе, лидерите на ефективните тимови дејствуваат како тренери и олеснувачи. Тие помагаат да го водат и поддржуваат тимот, но не го контролираат.

Интерна и екстерна поддршка. Конечниот услов неопходен за ефикасен тим е клима која креира поддршка. Внатрешно, тимот треба да има здрава инфраструктура што значи соодветна обука, јасен и разумен систем за мерење на перформансите. Потребно е да постои соодветен систем на наградување и систем за поддршка на човечките ресурси. Вистинската инфраструктура треба да ги поддржува членовите и да го зајакне однесувањето што води до високи перформанси. Однадвор, менаџерите треба да му обезбедат на тимот ресурси потребни за работата да биде завршена.

Групата се дефинира како две или повеќе индивидуи, меѓусебно зависни, кои се здружиле за да постигнат одредени цели. Групите можат да бидат **формални** или **неформални**. Под **формална група**, мислиме на онаа што е дефинирана од струк-

турата на организацијата, со назначени работни задачи. Во формалните групи, однесувањата во кои треба да се вклучат членовите на тимот се пропишани и насочени кон организациските цели. Спротивно на тоа, **неформалната група** не е ниту формално структурирана, ниту организациски определена. Неформалните групи се природни формации во работната средина кои се појавуваат како одговор на потребата за социјален контакт. Тројца вработени од различни одделенија кои редовно ручаат или пијат кафе заедно се неформална група. Овие типови на интеракции меѓу поединците, иако неформални, длабоко влијаат на нивното однесување и перформанси.⁶⁾

Тимот или групата ги имаат следните заеднички суштински карактеристики. Членовите на тимот или групата треба:⁷⁾

- да знаат зошто постои тимот/групата и да имаат заеднички цели за извршување на работите (однесувања ориентирани кон задачи) и градење конструктивни меѓучовечки врски и процеси (однесувања ориентирани кон односите),
- да даваат поддршка на договорените насоки или процедури за донесување одлуки,
 - отворено да комуницираат и да имаат постигнато доверба меѓу себе,
 - да примаат помош еден од друг и да сè помагаат меѓусебно,
 - да се справуваат со конфликтите отворено и конструктивно,
 - да ги дијагностицираат сопствените процеси и да го подобрат своето сопствено функционирање, и
- да искушат чувство на слобода да бидат свои додека имаат чувство на припадност кон другите.

Треба да се прави разлика меѓу тим и група, затоа што под група се подразбира двајца или повеќе поединци што комуницираат меѓу себе, делат заеднички идентитет и имаат заедничка цел. Разликите меѓу групата и тимот се прикажани во табела 2.1. Сите тимови се групи, но сите групи не се тимови. Само формалните групи може да бидат тимови.

2.5 Ефекти и слабости од тимската работа

Како ефекти од примената на тимовите и тимското работење може да се забележат следните:⁸⁾

Создавање телесен дух. Членовите на тимот очекуваат и бараат многу еден од друг. Тие ја олеснуваат соработката ја подобруваат мотивацијата на вработените. Тимските норми ги поттикнуваат членовите да создаваат и креираат клима на зголемено задоволство од работата.

Овозможување на менаџментот стратегиски да размислува. Користењето на тимовите, а пред сè на самоупрауваните тимови, го ослободува менаџментот од надгледување на вработените, од т.н. „гаснење на пожарите“ и му овозможува да се посвети на поважни долгорочни проблеми на организацијата.

Брзи решенија. Пренесувањето на одлучувањето одгоре надолу кон тимовите овозможува поголема флексибилност за побрзо одлучување. Често пати, членовите на

тимот знаат повеќе за проблемите од самиот менаџер. И уште повеќе, членовите на тимот се поблиску до проблемите и одлуките ги донесуваат веднаш штом ќе се сочат со нив.

ТАБЕЛА 2.1 Разлики помеѓу групи и тимови

Работни групи	Тим
Има силен, јасно насочен лидер и лидерската позиција е јасна	Лидерската улога е споделена
Има индивидуална одговорност	Има индивидуална и тимска одговорност
Има иста намена како и пошироката организациска мисија	Тимот креира специфична намена
Остварува поединечни работни резултати	Остварува колективни работни резултати
Состаноците се ефикасни	Охрабрува отворени дискусии и активни состаноци за решавање на проблемите
Индиректно се мери ефективноста преку ефектите врз другите (на пр. финансиско извршување на бизнисот)	Директно го мери извршувањето преку проценка на колективниот работен резултат
Дискутира, одлучува и делегира	Дискутираат, одлучуваат и ја извршуваат работата заедно

Извор: R. Katzenback and Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams," *Harvard Business Review*, March–April 1993, p. 112.

Обезбедување различност на работната сила. Групите направени од единки со различно образование и искуство често ги гледаат работите што хомогените групи не можат да ги видат. Затоа користењето хетерогени тимови резултира со поголем број иновациски идеи и со подобри одлуки, отколку во случај кога поединците сами ги донесуваат одлуките.

Подобрување на работењето. Сите претходни фактори може да се комбинираат, за да се подобри работењето. Тимовите ја елиминираат загубата, ја намалуваат бирократијата, ги стимулираат идеите за подобрување и др.

2.6 Носење тимски одлуки - предности и слабости

Еден важен проблем што понекогаш се јавува кога тимовите се обидуваат да донесат одлуки е групното размислување - тенденцијата на членовите во високо кохезивните групи да ги загубат своите критички евалуациски способности. Се случува затоа што членовите на тимот се толку загрижени за хармонијата што не сакаат да ги критикуваат идеите и предлозите на едни со други. Желбите да се одржи тимот заедно, да се чувствуваат добро и да се избегнуваат непријатни работи предизвикуваат пренагласување на договор и недоволно нагласување на критичката дискусија. Ова често резултира со лоша одлука. Посебен проблем кој се појавува кај групното одлучување

е групното мислење. **Групното мислење** се случува кога членовите на групата се целосно посветени за консензус и на кохезија на групата, така што тие се воздржуваат од изразување спротивни мислења и од барање на најдоброто решение. Членовите на групата не се подготвени да ја нарушат кохезијата во групата и не се подготвени да се конфронтираат со одделни членови. На таков начин се губи различноста на мислењата што е многу важна за ефективно одлучување. Носењето тимски одлуки создава неколку потенцијални предности и слабости. Предностите на носењето на тимски одлуки се следниве⁹⁾:

1. Подобро одлучување. Групите обично подобро ги решаваат проблемите отколку поединецот. Користењето на групното одлучување дава подобри резултати кога се донесуваат непрограмирани одлуки во услови на неизвесност и на ризик.

2. Повеќе информации, алтернативи, креативност и иновации. Членовите на групата за одлучување имаат повеќе информации отколку поединецот. Креативноста и иновациите се резултат на комбиниран влез од членовите кои се градат на заеднички идеи.

3. Подобро разбирање на одлучувањето. Вклучувањето на членовите на групата во одлучувањето придонесува за подобро разбирање на алтернативите и на избраното решение. Тоа како резултат има подобра примена на одлуката.

4. Поголема обврзаност кон одлуката. Членовите вклучени во групното одлучување манифестираат поголема обврзаност во извршувањето на одлуката.

5. Унапредување на моралот и на мотивацијата. Луѓето вклучени во решавањето проблеми и донесувањето одлука имаат поголемо лично задоволство и мотивација.

6. Добра обука. Групното одлучување придонесува за обука на луѓето да работат во група и да ги развијат способностите за однесување во група.

Тимовите треба да придонесат за минимизирање на слабостите од групното носење тимски одлуки. Тие се следниве:

1. Изгубено време и побавно одлучување. Ангажирањето на вработените во групното одлучување ги отстранува од работното место, создава поголеми трошоци и потрошено време. Индивидуалното одлучување е поефективно од групното одлучување за одлуки кои имаат програмиран карактер и кои се донесуваат во услови на извесност и со помал ризик.

2. Задоволство. Кога групниот состанок не е ефективен, тогаш не постојат услови за индивидуална одговорност. Секој има алиби за неуспехот во одлучувањето. Задоволството е поголемо на групата отколку на поединецот.

3. Доминација и преместување на целите. Еден член на групата може да доминира над групата. Преместувањето на целите се случува кога член од групата врши притисок врз другите членови на групата да прифатат алтернатива од лични причини, место барање на подобро решение.

4. Потчинување и групно размислување. Членовите на групата кои не сакаат да создаваат проблеми и кои чувствуваат притисок да се донесе соодветната одлука може да се потчинат на целата група и на донесената одлука. Групното размислување

се појавува кога одделни членови задржуваат различни погледи кои изгледаат како да се вклучени во договорот. Ова ја поништува предноста од различноста.

Клучни поими

- Организациско однесување
- Тим и група

Резиме

Организациското однесување е научна област која го истражува однесувањето на луѓето на работа, односно во организацијата. Организациско однесување е проучување на човековото однесување во организациите како поединец или во група. 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.

Човековото однесување е екстремно комплексно и вклучува многу аспекти, но сепак како најважни за согледување на однесувањето во организацијата се следните концепти: когнитивниот природ, бихевиористичкиот природ и природот на општествено учење.

Лидерот на промени овозможува да се оствари стратегијата со преземање активности низ определени фази: промени во структурата на организацијата; промени во системите на планирање; и прилагодување на културата.

Тимот се однесува на мала група луѓе чии членови споделуваат заедничка цел што ја следат заеднички. Карактеристики на ефективните тимови се следниве: јасни цели, релевантни вештини, заемна доверба, унифицирана посветеност, добра комуникација, преговарачки вештини, соодветно лидерство и интерна и екстерна поддршка. Групата се дефинира како две или повеќе индивидуи, меѓусебно зависни, кои се здружиле за да постигнат одредени цели. Тимот или групата ги имаат следните заеднички суштински карактеристики: членовите знаат зошто постои тимот/групата и имаат заеднички цели за извршување на работите и градење конструктивни меѓучовечки врски и процеси; поддршка на договорените насоки или процедури за донесување одлуки; отворено комуницираат и примаат помош еден од друг и сè помагаат меѓусебно; се справуваат со конфликтот отворено и конструктивно.

Еден важен проблем што понекогаш се јавува кога тимовите се обидуваат да донесат одлуки е групното размислување - тенденцијата на членовите во високо кохезивните групи да ги загубат своите критички евалуациски способности. Се случува затоа што членовите на тимот се толку загрижени за хармонијата што не сакаат да ги критикуваат идеите и предлозите на едни со други. Желбите да се одржи тимот

заедно, да се чувствувате добро и да се избегнуваат непријатни работи предизвикуваат пренагласување на договор и недоволно нагласување на критичката дискусија. Ова често резултира со лоша одлука.

Прашања за проверка на знаењето

1. Што е организациско однесување?
2. Како се дефинира тимот?
3. Како се дефинира групата?
4. Кои се заеднички суштествени карактеристики на тимот и групата?
5. Дефинирајте го тимското размислување при носењето одлуки?
6. Кои се предностите од тимското размислување при носењето одлуки?
7. Кои се слабостите од тимското размислување при носењето одлуки?

Задачи за практична примена на знаењето

1. По што се разликуваат тимовите од групата?
2. Објаснете ја суштината на тимското мислење при носењето одлуки во организацијата!
3. Дискусија за модели на организациско однесување;
4. Дебата за модели на лидерство за промени;
5. Дискусија за позитивните ефекти на тимската работа;
6. Вежба: тим и тимска работа;

БИЗНИС ПЛАНИРАЊЕ

Резултати од учењето

Ученикот/ ученичката ќе биде способен/а да:

- го објаснува стратегискиот менаџмент и основите на стратегиските анализи,
- ја објаснува SWOT-анализата во организацијата,
- го објаснува моделот на конкурентска предност на PORTER,
- изработува основен бизнис-план.



ПОГЛАВЈЕ 1

СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ И ОСНОВИ НА СТРАТЕГИСКИТЕ АНАЛИЗИ

СОДРЖИНА

- 1.1 Стратегиски менаџмент-поим и значење
- 1.2 Нивоа на стратегии
- 1.3 Поврзаност на бизнисот и стратегискиот менаџмент

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- го дефинирате стратегискиот менаџмент,
- ги диференцирате нивоата на стратегии,
- ги дефинирате основите на стратегиските анализи,
- разликувате мисија, клучни вредности и цели, почетни точки за стратегиска анализа,
- споредувате стратегија на корпоративно и стратегија на бизнис-ниво,
- селектирате стратегии според пазарен сегмент таргетиран од бизнисот.

1.1 Стратегиски менаџмент - поим и значење

Во последните четири децении постои тенденција да се развие идејата за менаџмент со нови пристапи. Таков пристап е стратегискиот пристап во менаџментот, чија појава може да се проследи уште во средината на седумдесеттите години на 20. век. Најголема заслуга во развојот и популаризацијата на овој концепт му се припишува на Игор Х. Ансоф кој во својата книга „Корпоративна стратегија“ за првпат го елаборира концептот на стратегијата во стратегиското планирање во организациите. Литературата за управување се фокусира на тоа организациите да бидат поефикасни во планирањето и контролирањето на внатрешните операции. Но, турбуленциите во опкружувањето, динамиката на промените и неизвесноста што произлегува од неа влијаат на брзиот развој на стратегиското планирање, а потоа и на стратегискиот менаџмент. Промените кои постојано се случуваат во надворешната средина стануваат критичен фактор за работењето и успехот на организациите, а со тоа се наметнува потребата од постојано проучување на околината и разгледување на можностите. Процесите што ја опкружуваат околината влијаат на промената во сферата на управувањето со организацијата и наметнуваат потреба од долгорочно разгледување на проблемите, за да може организацијата адекватно да одговори, односно да ги минимизира заканите што може да го попречат нејзиниот опстанок и развој.

Стратегискиот менаџмент е проактивен процес на остварување долгорочна компатибилност на организацијата во предвиденото опкружување. Со оглед на фактот дека стратегискиот менаџмент се однесува на менаџментот на целата организација, тој претендира да биде комплексен и објаснет преку неколку карактеристики:¹⁾

1. *Стратегискиот менаџмент ја унапредува организациската ефикасност.* Во организацијата постојат два предуслова за успех: едниот е ефикасност, а вториот е ефективност. Ефикасноста се однесува на тоа колку една активност или операција е добро вршена. Таа е детерминирана од интерната структура и од операциите на организацијата (методи, постапки, правила и друго). Во основа, ефикасноста потврдува дека организацијата „ги извршува работите правилно“. Ефективноста, пак, се однесува на правилното извршување на операциите. Таа е определена од односите меѓу организацијата и од надворешното опкружување. Ефективноста потврдува дека една организација „ги извршува вистинските работи“.

2. *Стратегискиот менаџмент е долгорочно ориентиран.* Генерално, стратегијата се однесува на проблеми кои се протегаат на период подолг од една година. Со оглед на фактот дека менаџерите ја движат целата организација, од нејзината тековна позиција до саканата идна позиција, тоа значи дека временскиот хоризонт на стратегијата може да се однесува на повеќе години, па дури и декади.

3. *Стратегискиот менаџмент се однесува на одлуки донесени од страна на менаџерите на повисоко ниво.* Иако може да бидат вклучени сите вработени во извршувањето на стратегиските одлуки, најголем број стратегиски одлуки се донесуваат од менаџерите на повисоко ниво.

4. *Стратегискиот менаџмент се однесува на различни организациски нивоа.* Стратегијата може да биде анализирана на едно од трите организациски нивоа:

стратегијата на ниво на организацијата се однесува на видот на работењето во кое треба да влезе организацијата; конкурентската стратегија, или позната како стратегија на деловна единица, се однесува на тоа како организацијата се натпреварува во рамките на секој вид активност; оперативната стратегија се однесува на тоа како организацијата ги извршува стратегиските одлуки.

5. *Стратегискиот менаџмент бара широко познавање на претпријатието.* Стратегиските одлуки се однесуваат на организацијатото во целина. Како резултат на тоа, стратегиските менаџери треба да имаат добро разбирање за тоа што се случува во организацијата со намера да го сфатат одразот на нивните одлуки и способноста на организацијата да се бори со конкурентите.

Значење на стратегискиот менаџмент. Стратегискиот менаџмент вклучува интеракции на менаџерите на сите нивоа во организацијата, при формулирање, спроведување и контролирање стратегии. Значењето на примената на стратегискиот менаџмент треба да овозможи подобрување на благосостојбата на организацијата, а особено:²⁾

1. Активностите поврзани со формулирањето на стратегијата треба да ја зголемат способноста на организацијата за спречување проблеми;

2. Стратегиските одлуки базирани на група веројатно ќе ги одразуваат најдобрите алтернативи. Постојат две причини поради кои подобрите одлуки веројатно се резултат на овој процес. Прво, генерализацијата на алтернативните стратегии ја олеснува групната интеракција. Второ, скенирањето опции е подобро бидејќи членовите на групата нудат предвидување базирано на знаење;

3. Мотивацијата на вработените се подобрува со оглед на тоа што тие повеќе ги ценат наградите врз основа на продуктивноста содржани во секој стратегиски план. Кога вработените или нивните претставници учествуваат во формулирањето на стратегијата, можно е подобро да се разберат приоритетите во организацијата, а со тоа да се направи и комплементарна иницијатива за однесување насочено кон целта;

4. Јазот што би се појавил меѓу поединците и групите треба да се намали, кога учеството во формулирањето на стратегијата води кон разјаснување на различните улоги. Групните состаноци, кои се карактеристика на фазата на формулирање на стратегијата, промовираат разбирање на разликите;

5. Отпорот на промени треба да се намали. Учеството помага да се елиминира неизвесноста што лежи во основата на секој отпор. Прифаќањето нови планови е веројатно доколку вработените се запознаени со параметрите кои ги ограничуваат достапните опции.

Главното значење на стратегискиот менаџмент е тоа што на организацијата ѝ обезбедува проактивна улога, што е клуч за одржлива конкурентска предност и подобра позиција во однос на организациите кои имаат реактивна улога. Проактивниот пристап кон стратегискиот менаџмент вклучува предвидување на условите во опкружувањето и планирање на активностите, за да може организацијата да ги постигне своите цели.

Друго значење е што стратегискиот менаџмент обезбедува јасни цели и насоки. Менаџментот е принуден да размислува и да дефинира каде треба да оди организацијата и кога се очекува да се постигнат целите. Кога е познат посакуваниот резултат, тоа

им помага на менаџерите и на вработените да одлучат што да направат за да бидат успешни.

Со примена на стратегискиот менаџмент, организациите ги подобруваат претходните резултати. Тоа не значи дека стратегискиот менаџмент гарантира успех и дека организациите нема да имаат финансиски проблеми, туку дека примената на стратегискиот менаџмент го намалува ризикот од катастрофални шокови и ја зголемува веројатноста да се искористат придобивките од организацијата.

Понатамошното значење на стратегискиот менаџмент произлегува од запознавањето со опкружувањето. Со проценка на внатрешното и надворешното опкружување и земајќи го предвид при формулирањето на стратегијата, се создаваат средства за идентификување на промените што веројатно ќе се случат. Стратегискиот менаџмент му помага на менаџментот да се фокусира на идните можности и ограничувања. Стратегискиот менаџмент го принудува менаџментот да ги анализира и да ја предвиди блиската и далечната иднина. Подоброто исчекување на идното опкружување му овозможува на менаџментот брзо да ги искористи можностите што ги нудат можностите во опкружувањето.

Примената на стратегискиот менаџмент во организациите не значи автоматска гаранција за успех, туку тоа може да биде само почеток на ефективно и ефикасно управување. На овој начин, стратегискиот менаџмент му помага на менаџментот да формулира алтернативи за бизнисот, со што ќе направи оптимален избор. Ова овозможува ефикасна распределба на ресурсите. Стратегискиот менаџмент.³⁾

1. обезбедува подобар водич за целата организација во одговорот на најкритичното прашање: што ние се обидуваме да направиме и оствариме;

2. ги прави менаџерите подобро запознаени со промените, новите можности и со развојот;

3. ги снабдува менаџерите со различности при оценката на барањата за инвестирање;

4. помага во унифицирањето на бројните стратегиски одлуки донесени од менаџерите на организацијата;

5. креира проактивна улога на менаџментот.

Стратегискиот менаџмент создава и финансиски придобивки за организацијата. Меѓусебниот однос помеѓу профитот и стратегискиот менаџмент бил испитуван во студија спроведена во 57 компании со 620 различни области на работа. Заклучокот е дека постои позитивна врска помеѓу профитот и стратегиското планирање и дека 37-те варијабли (меѓу нив учеството на пазарот, квалитетот на производот, истражувањето и развојот, инвестициите, трошоците и друго) учествуваат со 80% од можното подобрување на профитабилноста во анкетираниите организации, што се должи на промените во стратегиските насоки на организациите.

И додека вклучувањето на стратегискиот менаџмент во организациите генерира придобивки, сепак може да создаде ефекти, како што се:⁴⁾

1. Препознатливо е дека процесот на стратегиски менаџмент е поврзан со трошоците во однос на времето вложено од учесниците, како и времето што менаџерите го поминуваат надвор од работата. Менаџерите мора да бидат обучени да ги распоредат

своите должности за да го обезбедат потребното време за стратегиските активности со минимизирање на секое негативно влијание врз оперативните одговорности;

2. Индивидуалната одговорност може да се избегне доколку оние кои ја формулираат стратегијата навистина не се вклучени во нејзиното спроведување;

3. Стратешките менаџери мора да бидат обучени да предвидат, минимизираат или конструктивно да одговорат на кого вклучените подредени ќе останат разочарани или фрустрирани од неисполнетите очекувања. Честопати, подредените добиваат имплицитна гаранција дека нивното вклучување во која било фаза од формулирањето на стратегијата ќе резултира со прифаќање на планот и, соодветно, награда.

4. Слабост на стратегискиот менаџмент е и тоа што организациите остануваат во фаза на планирање, а многу малку посветуваат внимание на фазата на извршување. Со други зборови, проблемот не е во самиот стратегиски менаџмент, туку во тие што го применуваат. Затоа, организациите треба да развијат план за имплементација ако стратегискиот менаџмент сака да биде ефективен.

1.2 Нивоа на стратегии

Стратегискиот менаџмент игра многу важна улога во постојаната борба на компаниите со брзите промени во опкружувањето. Стратегискиот менаџмент е континуиран процес на креирање успешни конкурентни стратегии. При формулирањето на стратегиите, важно е да се разбере како факторите ќе се менуваат во иднина и какво е нивното влијание врз имплементацијата на стратегиите. Стратегиските менаџери треба постојано да ги следат нивните менаџерски фактори и треба да бидат подготвени да ги променат своите стратегии доколку е потребно. Терминот стратегија е термин кој често се користи, но ретко се разбира целосно, дури и од оние кои го користат. Доаѓа од грчкиот збор *strategos*, што значи генерал или водење голема војска. Денес поимот стратегија се применува на различни начини и со различни значења. Во вообичаена смисла се користи за означување големи планови, важни планови, планови чиешто остварување, односно нереализирање е поврзано со големи последици. Така се посочува тежината на одлуката, односно изборот на стратегијата укажува на важноста и значењето на одлуката. Стратегијата се јавува како планирана акција за насочување на организацијата кон реализација на мисијата и целите. Зазема централно место во стратегискиот менаџмент. Стратегијата се однесува на идните насоки на развој на организацијата. Ја одредува општата ориентација на растот и развојот. Притоа, успешната стратегија претпоставува постоење мрежа на меѓусебно поврзани стратегии.

Постојат три нивоа на организациската структура на кои се формулираат стратегии, и тоа стратегија на ниво на организација, стратегија на ниво на сектор и стратегија на функционално ниво⁵⁾, прикажани на слика 1.1.

Стратегијата на ниво на организација ја насочува организацијата како целина кон одржлива конкурентска предност. Таа го опишува опсегот на работењето со одговарање на ова стратегиско прашање на ниво на организацијата:

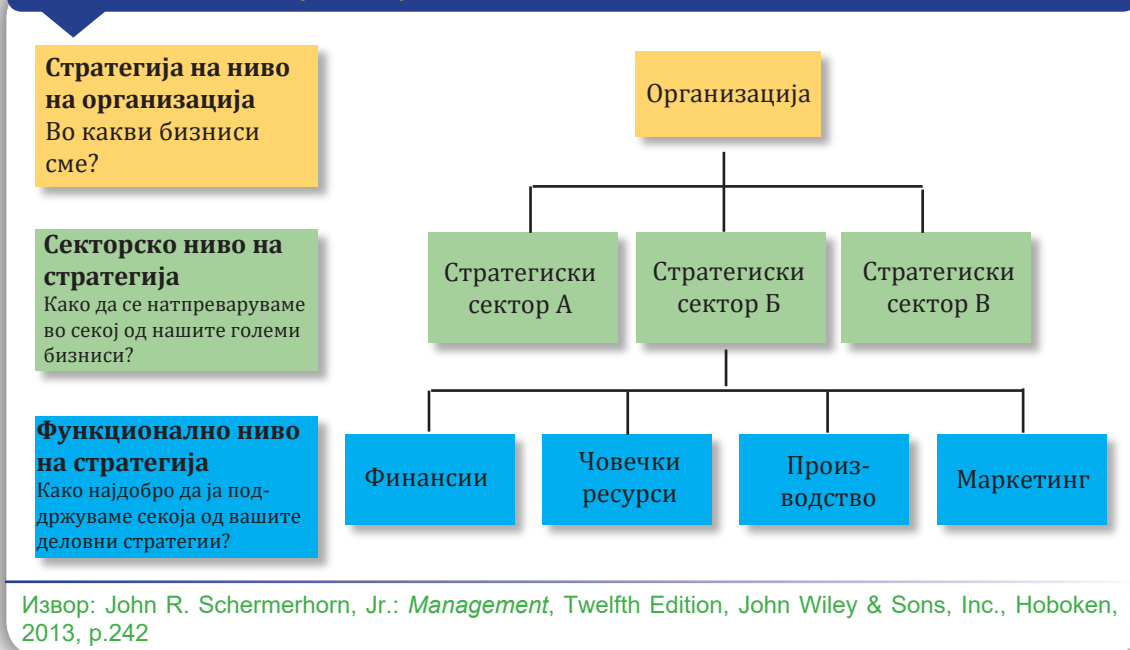
- во кои индустрии и пазари треба да се натпреваруваме?

- во кој бизнис треба да влезе организацијата?
- кои се целите и очекувањата на секој посебен бизнис?
- како треба да се распределат ресурсите за да се постигнат целите?

Целта на стратегијата на ниво на организација е да се постави насока и да се насочи распределбата на ресурсите за целата организација. Стратегијата идентификува како големите и сложени организации можат да се натпреваруваат низ повеќе индустрии и пазари. General Electric, на пример, поседува над 100 бизниси во широк спектар на области, вклучувајќи мотори на авиони, апарати, капитални услуги, медицински системи и системи за напојување. Типичните стратегиски одлуки на корпоративно ниво за GE се однесуваат на работи како што се нови деловни преземања и постојни деловни проширувања и намалувања. Тие се соочуваат со проблемот дали да останат во постојниот бизнис, да ги проценат потенцијалните нови бизниси, да изберат нова област на дејствување и да проценат како да ги распределат ресурсите меѓу секторите. Така, стратегискиот менаџмент на ниво на организација ги одредува општите ставови кон растот и развојот.

Стратегијата на ниво на организација, пред сè, е ориентирана кон радиусот на дејствување и кон потребните ресурси за реализација на стратегијата.

СЛИКА 1.1 Стратегија на ниво на организација, стратегија на ниво на сектор и стратегија на функционално ниво



Стратегијата на ниво на сектор укажува на тоа како секој поединечен сектор ќе се обиде да ја постигне својата мисија во дадена област, со што ќе придонесе за реализација на стратегијата на ниво на организација. За секој сектор се развива специфична стратегија. Стратегискиот менаџмент на ниво на сектор ја нагласува потребата од зголемување на конкурентската позиција на производите или услугите

на организацијата во дадена дејност или пазарен сегмент. Прашањата поставени до менаџерите на секторите може да бидат:

- како секторот може да се натпреварува на својот пазар?
- кои производи и услуги треба да ги понуди?
- кои потрошувачи треба да бидат опслужени?
- како да се распределат ресурсите во рамките на секторот за да се постигнат поставените цели?

Секторската стратегија е стратегија за една деловна единица или производна линија. Вообичаените одлуки за стратегијата на ниво на сектор вклучуваат избор на производи и микс на услуги, локации на објекти, нови технологии и слично. Секторската стратегија е корпоративна стратегија во организација со еден производ. Но, организациите со повеќе производи ќе следат различни деловни стратегии. Терминот стратегиска деловна единица често се користи за да се опише деловна организација која е дел од поголема организација. Додека организацијата во целост ќе има стратегија на ниво на организација, секоја стратегиска деловна единица ќе има своја деловна стратегија.

Стратегија на функционално ниво укажува каков вид поддршка треба да им се даде на стратегиите на ниво на сектор и на ниво на организација. Функционалните стратегии се идентични за организација со едноставна организациска структура, како и за организација со сложена организациска структура. Стратегијата на деловните функции треба да ги поддржува стратегиите од претходните две нивоа, а треба да ги опфаќа областите како што се: маркетинг, производство, набавки, финансии, истражување и развој и човечки ресурси. Стратегијата на функционално ниво ја нагласува ефикасноста на одлуките поврзани со максимирање на резултатите од функциите, врз основа на инпутот што го обезбедуваат одлуките донесени на ниво на организацијата и на ниво на сектор. Во рамките на ограничувањата поставени од врвните и средните менаџери, деловните функции развиваат стратегии за различни активности со цел да се подобри извршувањето. На пример, типична стратегија на маркетинг функцијата може да биде зголемување на продажбата за 3% во следната година во споредба со претходната година. Поаѓајќи од ова, продавачот ќе се обиде да ги продаде постојните производи на различни потрошувачи на постојниот пазар или на нови потрошувачи на нови пазари. Функционалната стратегија ја води употребата на организациските ресурси за спроведување на секторската стратегија. Стратегиското прашање на функционално ниво е: „Како можеме најдобро да ги искористиме ресурсите во рамките на функцијата за да ја имплементираме нашата стратегија? Стратегиите на функционално ниво обично се фокусираат на искуството на менаџментот за да ги подобрат работите како што се ефикасноста во работењето, квалитетот на производот, услугите за потрошувачите или иновативноста.

Трите нивоа на стратегиски менаџмент формираат хиерархија на управување во голема организација. Притоа, стратегиите на поединечните нивоа треба да се поврзат и интегрираат и да водат кон постигнување на поставените цели на повисоко ниво. Нивоата на стратегиски менаџмент може да се разликуваат според одредени карактеристики, како што се: трошоци, временски хоризонт, опсег на активности, карактерот на одлуките,

одговорноста итн. Сеопфатна анализа на карактеристиките на стратегискиот менаџмент според нивоата во организацијата е презентирана во табела 1.1.

ТАБЕЛА 1.1. Карактеристики на стратегиите во зависност од нивото во организацијата

Карактеристики	На ниво на организација	На ниво на сектор	На ниво на функција
Вид	Концепција	Мешовит	Оперативен
Мерливост	Доминира вредноста оценка	Донекаде квалитативно	Обично квантитативен
Приспособливост	Мала	Средна	Висока
Однос со сегашните активности	Иновативен	Мешовит	Дополнителен
Ризик	Широка рамка	Среден	Низок
Потенцијал на добивка	Голем	Среден	Мал
Трошоци	Значајни	Средни	Скромни
Временски хоризонт	Долгорочен	Среднорочен	Краткорочен
Флексибилност	Голема	Средна	Мала
Потребна координација	Голема	средна	Ниска
Фреквенција	Периодично до спорадично	Периодично до спорадично	Периодично

Извор: John A. Pearce II and Richard B. Robinson Jr.: *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Richard D. IRWIN, Inc., Homewood, Illinois, 1985, p.11.

1.3. Поврзаност на бизнисот и стратегискиот менаџмент

Иако зборувавме за препознавање на процесот на стратегиски менаџмент во организацијата во седумдесеттите години, историјата на бизнисот изобилува со чисти примери на претпазливо и успешно користење на стратегијата во деловното работење. Како пример за успешно спроведување на стратегијата може да се даде историската диверзификација во производството на DuPont Co. и преминот од производството на експлозивни во областа на хемикалиите во 1920-тите. Оваа стратегија се појави како резултат на падот на пазарниот удел во примарното производство и заканата од високо искористување на капацитетите по Првата светска војна. Како најексплоатиран пример во литературата за примена на јасна стратегија во работата може да се посочи концептот на Хенри Форд (Henry Ford) за автомобилот „Модел Т“, кој се состоеше во тоа, преку масовно производство да се намали цената на автомобилот и да се направи достапен за поголем број купувачи. Ова значеше револуција во автомобилската индустрија и голем успех на оваа стратегија. Стратегискиот менаџмент, како процес воспоставен во организацијата, ѝ овозможува на организацијата да реагира проактивно, а не реактивно, во креирањето на својата иднина. Препознатлива и иманентна карактеристика на

стратегискиот менаџмент е стратегискиот карактер на одлуките. По својата природа, стратегиските одлуки се непрограмирани одлуки.

За да опстанат организациите, без разлика на нивната големина, тие мора да бидат способни да ги идентификуваат потребите за промени и да се прилагодат.

Со воспоставување стратегиски менаџмент во организацијата, менаџерите треба да бидат способни да носат одлуки со кои организацијата максимално ќе ги искористи интерните предности и екстерните можности кои се јавуваат во опкружувањето, а ќе ги минимизира интерните слабости и екстерните ограничувања. Ова ја одразува суштината на стратегискиот менаџмент.

Клучни поими

- Стратегиски менаџмент
- Стратегии

Резиме

Во последните четири децении постои тенденција да се развие идејата за менаџмент со нови пристапи. Таков пристап е стратегискиот пристап во менаџментот, чија појава може да се проследи уште во средината на седумдесеттите години на 20. век. Стратегискиот менаџмент е проактивен процес на остварување долгорочна компатибилност на организацијата во предвиденото опкружување. Значењето на примената на стратегискиот менаџмент треба да овозможи подобрување на благосостојбата на организацијата, а особено: активностите поврзани со формулирањето на стратегијата треба да ја зголемат способноста на организацијата за спречување проблеми; стратегиските одлуки базирани на група веројатно ќе ги одразуваат најдобрите алтернативи. Кога вработените или нивните претставници учествуваат во формулирањето на стратегијата, можно е подобро да се разберат приоритетите во организацијата, а со тоа да се направи и комплементарна иницијатива за однесување насочено кон целта; јазот што би се појавил меѓу поединците и групите треба да се намали, кога учеството во формулирањето на стратегијата води кон разјаснување на различните улоги. Групните состаноци, кои се карактеристика на фазата на формулирање на стратегијата, промовираат разбирање на разликите; отпорот на промени треба да се намали. Учеството помага да се елиминира неизвесноста што лежи во основата на секој отпор.

Постојат три нивоа на организациската структура на кои се формулираат стратегии, и тоа стратегија на ниво на организација, стратегија на ниво на сектор и стратегија на функционално ниво.

Иако зборуваме за препознавање на процесот на стратегиски менаџмент во организацијата во седумдесеттите години, историјата на бизнисот изобилува со чисти примери на претпазливо и успешно користење на стратегијата во деловното работење. Како пример за успешно спроведување на стратегијата може да се даде историската

диверзификација во производството на DuPont Co. и преминот од производството на експлозивни во областа на хемикалиите во 1920-тите. Оваа стратегија се појави како резултат на падот на пазарниот удел во примарното производство и заканата од високо искористување на капацитетите по Првата светска војна.

Прашања за проверка на знаењето

1. Како се дефинира стратегискиот менаџмент?
2. Кои се карактеристики на стратегискиот менаџмент?
3. Кои се нивоата на стратегии според нивоата на организацијата?
4. Во што се огледа значењето на стратегискиот менаџмент за организацијата?
5. Што овозможува масовното производство во однос на конкуренцијата?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Низ дискусија објаснете ги основните карактеристики на стратегиите во зависност од нивото на организацијата!
2. Објаснете ја поврзаноста на бизнисот со стратегискиот менаџмент!
3. Дискусија за улогата на стратегиите во развој на бизнисот;
4. Дебата за разлики на стратегиите според менаџерското ниво;
5. Дискусија за основните стратегиски анализи.

ПОГЛАВЈЕ 2

SWOT-АНАЛИЗА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

СОДРЖИНА

- 2.1 SWOT-анализа како алатка и елементи
- 2.2 Организациски предности и слабости, можности и закани од средината
- 2.3 SWOT-анализа во насока на зголемување на ефикасноста на организацијата

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- го дефинирате поимот SWOT-анализа,
- ги разликувате елементите на SWOT-анализата,
- правите разлика помеѓу предности и слабости,
- правите разлика помеѓу закани и можности,
- оценувате фактори од опкружувањето со SWOT-анализа и да давате препораки за ефикасно работење.

2.1 SWOT-анализа како алатка и елементи

Бидејќи стратегиските менаџери ќе ја завршат својата анализа на внатрешните стратешки фактори на компанијата со цел да ги идентификуваат нивните силни и слаби страни, тие треба да продолжат да ги анализираат овие фактори во светло на претходно идентификуваните надворешни стратегиски фактори. За таа цел се подготвува SWOT-анализа. **SWOT-анализата** претставува менаџмент-алатка за анализа на организациските предности, слабости, можности и закани. SWOT-анализата претставува аналитичка техника за идентификување и комбинирање специфични стратегиски конкурентски фактори и позиционирања кои произлегуваат од користењето на ресурсите на организацијата.

SWOT-анализата е акроним за силните и слабите страни, како и можностите и закани на организацијата (силни страни, слаби страни, можности, закани). SWOT-анализата е аналитичка техника за идентификување и комбинирање на специфичните стратегиски конкурентни фактори и позиционирања што произлегува од користењето на ресурсите на организацијата. SWOT-анализата им помага на стратегиските менаџери да утврдат дали организацијата е способна ефективно да управува со опкружувањето. Доколку организацијата е поконкурентна во споредба со нејзините ривали, веројатно е дека ќе има поголем удел на пазарот и ќе ја зголеми својата профитабилност. Со други зборови, SWOT-анализата е најдобрата комбинација на трендови во надворешното опкружување и внатрешните способности.

SWOT-матрицата овозможува идентификација на алтернативни стратегии со кои организацијата ќе ги капитализира можностите и предностите и ќе ги избегне и ќе ги надмине слабостите и закани. SWOT-матрицата е рамка за истражување насочено кон иднината, за комбинација на надворешни и внатрешни фактори и стратегии засновани на овие фактори. Оваа матрица е подеднакво важна за менаџерите кога ја анализираат ситуацијата во нивната организација и кога подготвуваат стратегии, тактики и акции за ефективно и ефикасно постигнување на целите на организацијата. Оваа аналитичка техника му овозможува на менаџментот да креира алтернативни стратегии. SWOT-матрицата е применлива и за малите и за средните и за големите организации.

Интеграцијата на надворешната и внатрешната анализа им помага на менаџерите да ги предвидат резултатите од постојните и од новите стратегии. Некои примери за тоа што менаџерите треба да проценат и како да ги интегрираат силните и слабите страни на организацијата се дадени преку SWOT-матрицата, слика 2.1.

Анализата започнува со надворешното опкружување. Конкретно, составена е листа на надворешни закани (О), кои имаат моментално влијание врз организацијата и може да имаат рестриктивно дејство во наредниот период. Слично како и во претходната, се составува листа на надворешни можности (М), кои позитивно влијаат на развојот на организацијата. Ограничувањата и можностите може да се најдат во различни сегменти на надворешното опкружување, како што се: економско, технолошко, демографско, политичко, правно опкружување итн. Треба да се нагласи дека анализата на овие фактори не треба да се однесува само на сегашната, туку и на идната средина, табела 2.1.

СЛИКА 2.1 SWOT-матрица



Стратегиските менаџери треба да го анализираат и внатрешното опкружување од кое може да произлезат одредени силни страни (P) и слабости (S). Листата на фактори може да се однесува на деловните функции: маркетинг, производство, инвестиции, финансии, кадри, истражување и развој и, особено, на функцијата за менаџмент во организацијата. Таа е презентирана во табела 2.2.

ТАБЕЛА 2.1. Можности и ограничувања во опкружувањето

<i>Економски</i>	<i>Технолошки</i>	<i>Политичко-правни</i>	<i>Социолошки-културни</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Монетарна политика • Стапка на невработеност • Фискална политика • Стапка на инфлација • Флукуација на цените 	<ul style="list-style-type: none"> • Трошоци за истражување и развој • Воведување нови производи • Автоматизација • Роботика • Компјутерски инженеринг 	<ul style="list-style-type: none"> • Промена на закони • Политички услови во соседните земји • Регулативи и дерегулација • Регулирање на меѓународната трговија • Учество на гласачите 	<ul style="list-style-type: none"> • Стил на живеење • Стапка на раѓање • Ставови кон власта • Заштеда на енергија • Социјални институции

Надворешното и внатрешното опкружување имаат динамичен карактер. Притоа, некои фактори се менуваат побрзо во одреден временски период, додека други се менуваат побавно. Поради динамиката во опкружувањето, стратегискиот дизајнер треба да подготви неколку SWOT-матрици за различни временски хоризонти.

SWOT-стратегии. Анализата на SWOT-матрицата покажува дека може да се развијат четири стратегии.

PM-стратегија. Секоја организација сака да биде во ситуација да може да ги користи своите внатрешни предности и надворешни можности. Притоа, организацијата

може да ги искористи внатрешните ресурси кои преку синџирот на вредност создаваат производи кои се конкурентни на пазарот. Оваа стратегија се нарекува макс - макс.

ТАБЕЛА 2.2. Листа за анализа на предностите и слабостите на организацијата

Менаџмент	Маркетинг	Човечки ресурси
<ul style="list-style-type: none"> • Квалитет на менаџмент • Квалитет на кадрите • Степен на централизација • Организациска структура • Систем за планирање, информации и контрола • Авторитетот • Делегација • Донесување одлуки 	<ul style="list-style-type: none"> • Учество на пазарот • Квалитет на производот • Канали за дистрибуција • Трошоци за продажба • Ефикасност на економската пропаганда • Задоволство на потрошувачите • Репутација на услугата • Информации за пазарот • Цените 	<ul style="list-style-type: none"> • Староста на вработените • Образование на вработените • Улогата на синдикатот • Задоволство од работата • Жалби • Обука • Промоција • Хуманизација на односите
Финансии	Производство	Истражување и развој
<ul style="list-style-type: none"> • Маргинална добивка • Акции • Враќање на инвестициите • Заеми • Дивиденди • Потрошувачки заеми • Сопствеништво • Ликвидност • Извори на капитал 	<ul style="list-style-type: none"> • Локација на фабриката • Контрола на квалитет • Продуктивност - ефикасност • Систем за набавки • Застареност на машините • Капацитет • Одржување на средствата • Искористување на капацитетот 	<ul style="list-style-type: none"> • Основни истражувачки приоритети • Способност на лабораторијата • Истражувачки програми • Иновација на нови производи • Технолошки иновации • Модификација на производот

РО-стратегија. Оваа стратегија се заснова на предностите на организацијата кои ќе треба да се реализираат во присуство на ограничувања во опкружувањето. Имено, организацијата е силна и има предности во однос на другите организации во дејноста, но во опкружувањето има закани за постојниот обем на нејзиното работење. Во такви услови, постои потреба од соодветно насочување во поврзаните активности на ограничените ресурси на организацијата. Оваа стратегија е позната како макс - мин.

SM-стратегија. Преку оваа стратегија, организацијата настојува да го минимизира влијанието на внатрешните слабости и да го максимизира влијанието на можностите во надворешното опкружување. Се појавува кога во опкружувањето се појавуваат одредени можности за организацијата, но таа има слабости кои не ѝ дозволуваат да ги искористи. Со цел да се надмине своите слабости, организацијата развива соработка со други организации кои имаат одредени способности (технологија, знаење). Оваа стратегија е позната како мин - макс.

SO-стратегија. Општо земено, преземањето со оваа стратегија треба да го минимизира влијанието на внатрешните слабости и ограничувањата во надворешното опкружување. Оваа стратегија е сигнал дека организацијата е во борба за опстанок. Позната е како мин - мин.

2.2 Организациски предности и слабости, можности и закани од средината

Внатрешното опкружување се однесува на силните и слабите страни на организацијата во остварувањето на нејзините стратемиски цели. Оваа анализа укажува на потенцијалните можности на организацијата. **Предностите** се внатрешни позитивни фактори кои организацијата може да ги искористи за да постигне стратемиска конкурентност. Од гледна точка на стратемискиот менаџмент, внатрешните предности се најважниот внатрешен стратемиски фактор кој не може лесно да се имитира од конкурентите. Долгорочната конкурентска позиција на пазарот може да ѝ даде предност на организацијата. Предноста на организацијата може да биде во внатрешната способност или во ресурсите кои можат да доведат до одржување на постојната конкурентска позиција или до нејзино подобрување. **Слабостите** се внатрешни фактори кои можат да ја спречат организацијата да постигне стратемиска конкурентност. Предностите и слабите страни се однесуваат на организацијата и обично се под директна контрола на менаџментот.

Надворешното опкружување се однесува на идентификација на можности и ограничувања кои можат да ја спречат или да ѝ помогнат на организацијата во остварувањето на стратемиските цели. Надворешното опкружување вклучува: однесувањето на конкурентите, потрошувачите, работната сила, добавувачите, технолошкиот развој, економските, правните, политичките и меѓународните случувања, владините регулативи и други промени. Области кои можат да поттикнат можности или ограничувања се, исто така, интересни групи, групи на јавен притисок, кредитори, природни ресурси, конкурентни дејности и др. **Можностите** се фактори на надворешното опкружување кои имаат позитивно потенцијално влијание и ѝ помагаат на организацијата да постигне стратемиска конкурентност. Можностите ѝ помагаат на организацијата да ја исполни својата мисија. Тие се алтернативи кои организацијата треба да ги користи за да ги постигне своите цели. Можностите се клучен стратемиски фактор за реализација на стратегијата. **Заканите** се фактори на надворешното опкружување кои имаат потенцијално негативно влијание и може да ја спречат организацијата да постигне стратемиска конкурентност. Се закануваат дека организацијата треба да го надмине. Можностите и заканите се однесуваат на надворешното опкружување и не се под директна контрола на менаџментот на организацијата, но организацијата мора да ги земе предвид доколку сака да остане на рамноправна основа со конкуренцијата.

SWOT-анализата се развива во четири фази. Во првата фаза се собираат клучните фактори за организацијата и нејзиното опкружување. Податоците и информациите може да се однесуваат на деловни функции, менаџерите и вработените, конкуренцијата, пазарите, функцијата на менаџмент, како и податоци и информации за општото и посебното опкружување. Втората фаза од SWOT-анализата се однесува на групирање на собраните податоци и информации во две општи групи, податоци и информации за внатрешното опкружување и податоци и информации за надворешното опкружување. Третата фаза од SWOT-анализата се однесува на утврдување на факторите кои

имаат карактер на предност или слабост во внатрешното опкружување, во однос на можностите и ограничувањата во надворешното опкружување. Четвртата фаза на SWOT-анализата се однесува на утврдувањето и процентот на влијание што го имаат и ќе го имаат факторите во формулирањето и спроведувањето на развојната стратегија на организацијата. Откако ќе се изработи SWOT-анализата, менаџерите треба да формулираат стратегии. Додека го прават тоа, тие треба да ја земат предвид реалноста на надворешното опкружување и нивните расположливи ресурси и способности и да дизајнираат стратегии кои ќе ѝ помогнат на организацијата да ги оствари своите цели.

Придобивки од SWOT-анализата.¹⁾ Главните предности од спроведувањето на SWOT-анализата се тоа што создава мали или нема трошоци - секој што го разбира вашиот бизнис може да изработи SWOT-анализа. Можете, исто така, да користите SWOT-анализа кога немате многу време да се справите со сложена ситуација. Ова значи дека можете да преземете чекори кон подобрување на вашиот бизнис без трошоци за надворешен консултант или деловен советник. Друга предност на SWOT-анализата е тоа што таа се концентрира на најважните фактори кои влијаат на вашиот бизнис. Користејќи SWOT, можете:

- подобро да го разберете вашиот бизнис,
- да се решат слабостите,
- да ги одвратите заканите,
- да ги искористите можностите,
- да ги искористите вашите силни страни,
- да изработите цели и стратегии за нивно постигнување.

Ограничувања на SWOT-анализата. Кога се спроведува SWOT-анализа, треба да се има предвид дека тоа е само една фаза од процесот на деловно планирање. За сложени прашања, обично ќе треба да се спроведе потемелно истражување и анализа за да се донесат одлуки. Треба да се има предвид дека SWOT-анализата опфаќа само прашања кои дефинитивно може да се сметаат за предност, слабост, можност или закана. Поради ова, со SWOT-анализа е тешко да се решат неизвесните или комплексните фактори, како што се факторите кои можат да бидат или предност или слабост или и двете (на пр. можеби имате добра локација, но закупнината може да биде скапа). SWOT-анализата може да биде ограничена затоа што: не дава приоритет на прашањата; не дава решенија или не нуди алтернативни одлуки; може да генерира премногу идеи, но не и да ви помогне да изберете која е најдобра; и може да произведе многу информации, но сите не се корисни.

2.3 SWOT-анализа во насока на зголемување на ефикасноста на организација

SWOT-анализата е основна рамка за интегрирање на резултатите од анализите кои го водат формулирањето соодветна стратегија. При спроведувањето на SWOT-анализата, организацијата треба да ги идентификува и процени своите силни и слаби страни. Притоа, разбирањето како да управувате со ресурсите и основните компетенции

може да биде од голема помош. SWOT-анализата (SWOT значи силни страни, слабости, можности и закани) може да се користи за да се интегрираат и интерпретираат резултатите од внатрешните и надворешните анализи. SWOT-анализата води до утврдување на стратегиските цели на организацијата и формулирање на нејзината стратегија.

Откако ќе се изработи SWOT-анализата, менаџерите треба да формулираат стратегии. Додека го прават тоа, тие треба да ја земат предвид реалноста на надворешното опкружување и нивните расположливи ресурси и способности и да дизајнираат стратегии кои ќе ѝ помогнат на организацијата да ги оствари своите цели. Целта на менаџерот е да создаде стратегиски план кој има смисла во однос на силните страни, слабостите, можностите и закани на организацијата. SWOT-анализата ѝ помага на организацијата да одреди како да ги зголеми внатрешните силни страни и да ги минимизира внатрешните слабости додека да ги максимизира надворешните можности и да ги минимизира надворешните закани. Анализата на внатрешното опкружување на организацијата, односно силните и слабите страни на организацијата, често започнува со проценка на нејзините различни компетенции и основни способности. **Различна компетентност** е нешто што организацијата може да го направи, или да го направи подобро од своите конкуренти.²⁾

SWOT-анализата преку изработка на предностите во ресурсите, материјални, физички, финансиски, човечки, во интерното опкружување придонесува за подобрување на перформансите на организацијата и ефикасноста на организацијата. SWOT-анализата му овозможува на менаџерот да изработи конкурентска стратегија базирана на интерните предности која ќе придонесе до зголемување на ефикасноста на организацијата во однос на другите конкуренти.

Клучни поими

- SWOT- анализа

Резиме

SWOT-анализата претставува менаџмент алатка за анализа на организациските предности, слабости, можности и закани. SWOT-анализата претставува аналитичка техника за идентификување и комбинирање специфични стратегиски конкурентски фактори и позиционирања кои произлегуваат од користењето на ресурсите на организацијата. SWOT-матрицата овозможува идентификација на алтернативни стратегии со кои организацијата ќе ги капитализира можностите и предностите и ќе ги избегне слабостите и заканиите.

Анализата започнува со надворешното опкружување. Конкретно, составена е листа на надворешни закани (O), кои имаат моментално влијание врз организацијата и може да имаат рестриктивно дејство во наредниот период. Слично како и претходната,

се составува листа на надворешни можности (M), кои позитивно влијаат на развојот на организацијата. Стратегиските менаџери треба да го анализираат и внатрешното опкружување од кое може да произлезат одредени силни страни (P) и слабости (S).

Внатрешното опкружување се однесува на силните и слабите страни на организацијата во остварувањето на нејзините стратегиски цели. Предностите се внатрешни позитивни фактори кои организацијата може да ги искористи за да постигне стратегиска конкурентност. Слабостите се внатрешни фактори кои можат да ја спречат организацијата да постигне стратегиска конкурентност. Можностите се фактори на надворешното опкружување кои имаат позитивно потенцијално влијание и и помагаат на организацијата да постигне стратегиска конкурентност. Закани се фактори на надворешното опкружување кои имаат потенцијално негативно влијание и може да ја спречат организацијата да постигне стратегиска конкурентност.

SWOT-анализата е основна рамка за интегрирање на резултатите од анализите кои го водат формулирањето на соодветната стратегија. При спроведувањето на SWOT-анализа, организацијата треба да ги идентификува и процени своите силни и слаби страни. Притоа, разбирањето како да управувате со ресурсите и основните компетенции може да биде од голема помош. SWOT-анализата преку изработка на предностите во ресурсите (материјални, физички, финансиски и човечки) во интерното опкружување придонесува за подобрување на перформансите на организацијата и ефективноста на организацијата. SWOT-анализата му овозможува на менаџерот да изработи конкурентска стратегија базирана на интерните предности која ќе придонесе до зголемување на ефикасноста на организацијата во однос на другите конкуренти. SWOT-анализата треба да се осигури дека организацијата е усогласена со нејзиното опкружување и да се даде одговор за силните и слабите страни на организацијата во однос на сегашните и идните конкуренти.

SWOT-анализата придонесува за формулирањето стратегија која претставува комбинација на анализи на надворешното опкружување на организацијата и внатрешното опкружување на организацијата. Крајната цел на SWOT-анализата е да обезбеди важни информации кои ѝ се потребни на организацијата за да се справи со предизвиците што ѝ се поставуваат од опкружувањето во кое работи. SWOT-анализата обезбедува стратегиски увид за препораките и можностите за бизнисите да направат стратегиски план. SWOT-анализата треба да вклучи, во својата систематска анализа, проспективна димензија за подобрување на нејзината ефикасност во организациската стратегија. SWOT-анализата овозможува да се поврзе она што го прави добро организацијата, да се справи со она што ѝ недостасува, да ги искористи новите можности и да ги минимизира ризиците.

Прашања за проверка на знаењето

1. Како се дефинира SWOT-анализата?
2. Што содржи анализата на надворешното опкружување?
3. Што содржи анализата на интерното опкружување?
4. Како влијаат предностите врз стратегиската конкурентност?
5. Какво е значењето на интерните слабости врз конкурентската предност?
6. Какво е влијанието на заканите врз остварувањето конкурентска предност?
7. Како SWOT-анализата придонесува за зголемување на ефикасноста на организацијата?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Објаснете како SWOT-анализата влијае во насока на зголемување на ефикасноста на организацијата!
2. Изработете SWOT-матрица за анализа на предностите и слабостите на организацијата во екстерното опкружување!
3. Презентација на елементите на SWOT-анализа;
4. Дискусија за SWOT-анализа во насока на зголемување на конкурентската предност на организацијата;
5. Вежба: SWOT-анализа преку студија на случај.

ПОГЛАВЈЕ 3

МОДЕЛ НА КОНКУРЕНТНОСТ

СОДРЖИНА

- 3.1. Моделот на Porter-формулирање фактори на моделот
- 3.2. Анализа на ефектите на петте сили-фактори на моделот на Porter

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- Ги разликувате факторите на моделот на Porter,
- Објаснувате анализа на ефектите на петте сили/фактори на моделот на Porter за оценување на профитабилноста и атрактивноста на бизнисот

3.1 Моделот на PORTER-формулирање фактори на моделот

Значајно место во проучувањето на стратегиската позиција на организацијата има обемот на активности во кои организацијата се натпреварува со своите конкуренти. Ова е разбирливо затоа што општото опкружување е општа рамка за делување на сите организации, додека дејноста е она опкружување што директно влијае на успехот или неуспехот на организацијата. Оригиналниот и најпознат пристап кон структурната анализа на дејноста беше даден од Мајкл Е. Портер (Michael E. Porter). Анализирајќи ја конкуренцијата во дејноста, авторот дошол до заклучок дека главната детерминанта на профитот на организацијата е атрактивноста на дејноста, која не е резултат на тоа како изгледаат производите, или дали се работи за висока или ниска технологија, туку привлечноста на дејноста зависи од нејзината структура. Структурната анализа на дејноста опфаќа оценување на атрактивноста на дејноста преку интензитетот на конкуренцијата во дејноста и потенцијалниот профит (што може да се реализира во дејноста) кои се резултат на зголемени конкурентски фактори: влез на нови конкуренти, закана од нови влегувачи, преговарачката моќ на купувачите, преговарачката моќ на снабдувачите и ривалството меѓу постојните конкуренти во дејноста, слика 3.1.

СЛИКА 3.1 Пет конкурентски сили кои ја одредуваат профитабилноста на дејноста



Овој модел тргнува од претпоставката дека снабдувачите можат да станат конкуренти на организацијата, доколку во дејноста се остваруваат повисоки профити. Исто така, и купувачите во одредени ситуации, преку стратегијата на вертикална

интеграција наназад, можат да станат конкуренти во дејноста. Слично е со организација која сака да освои нов пазар, а производитите што ги произведува претставуваат супститути и стануваат конкуренти на постојните организации во дејноста. Петте сили ја детерминираат профитабилноста на дејноста бидејќи тие влијаат на цените, трошоците и потребните инвестиции во дејноста од страна на организацијата. Јачината на секоја од овие сили е во функција на структурата на дејноста или нејзините технички карактеристики. Таа е определена од голем број различни фактори кои треба да се имаат предвид при анализата на секоја дејност, при што интеракцијата помеѓу овие 5 сили ја одредува атрактивноста на дејноста на организацијата во неа.

3.1.1 Закани од нови влегувачи

Новите влегувачи во дејноста претставуваат закана за постојните организации затоа што создаваат дополнителен произведен капацитет во дејноста. Веројатноста организациите да влезат во дејноста е функција на два фактора: влезни бариери и очекувани реакции од постојните организации во дејноста.

Влезни бариери. Постојните организации во дејноста се обидуваат да развијат бариери за влез на други организации на пазарот. Така, тие ја штитат својата профитабилност со влезни бариери, како што се:

- економија на обемот;
- сопствена диференцијација на производот;
- лојалност (идентификување) на марката;
- додатни трошоци на потрошувачите
- потребен капитал;
- достапност до каналите на дистрибуција;
- апсолутна предност во трошоците
- заштитена технологија на производот
- поволен пристап до суровините
- погодна локација
- владини субвенции
- крива на учење (искуство);
- владината политика.

Очекувана реакција на постојните организации. Нормално е да се очекува организациите кои се веќе во определена дејност, доколку поседуваат способности, да се спротивстават на влегувањето на новите организации и да преземат акција на истиснување на конкурентите пред да заземат посилна позиција во дејноста.

3.1.2 Преговарачка моќ на снабдувачите

Покачувањето на цените и намалувањето на квалитетот на продадените производи се потенцијални начини преку кои снабдувачите на суровини и материјали можат да ја изразат својата моќ над организациите во рамките на дејноста. Доколку организациите не се во состојба да ги покријат дополнителните трошоци преку ценовната структура, со акциите на снабдувачите ќе се намали профитабилноста на организацијата. Силата на снабдувачите како група зависи од:

- диференцијацијата на инпутите;
- дополнителните трошоци за премин на алтернативни снабдувачи;
- способноста за супституција на инпутите;
- концентрацијата на снабдувачите;
- важноста на обемот на понудувачот;
- релативното учество на трошоците во вкупните набавки во дејноста;
- влијанието на инпутите врв трошоците или диференцијацијата;
- заканите од интеграција на организацијата во дејноста.

3.1.3 Преговарачка моќ на купувачите

Организациите во своето работење настојуваат да обезбедат враќање на инвестираниот капитал. Од друга страна, пак, купувачите сакаат да ги набават производите по пониски можни цени, со што се намалува стапката на враќање на инвестираниот капитал. Моќта на купувачите на пазарот зависи од преговарачката моќ и од цените.

Преговарачката моќ зависи од:

- концентрацијата на купувачите;
- бројот на купувачи;
- дополнителните трошоци на купувачите;
- информациите на купувачите;
- способноста за интегрирање (назад);
- супституцијата на производите.

Моќта на факторот цена се изразува со:

- цената во однос на вкупните набавки;
- производните диференцијации;
- идентитетот на марката;
- одразот на квалитетот наспроти перформансите;
- профитот на купувачот;
- иницијативата на одлучувачите.

3.1.4 Закани од супституција на производи или услуги

Супститутивните производи имаат способност за задоволување слични потреби на потрошувачот, но со различни карактеристики на производот. Така, супститутивните производи извршуваат слични функции и можат да претставуваат силно ограничување на организациите. Општо кажано, заканата од супституција на производите е силна кога потрошувачите се соочуваат со релативно блиски перформанси на супститутите, ниски дополнителни трошоци за преориентација и кога постои склоност на купувачите за супституција.

3.1.5 Ривалство меѓу постојните претпријатија

Во дејноста, организациите сè конкурираат меѓу себе за да остварат стратегиска конкурентност и супериорна профитабилност. Конкуренцијата меѓу ривалите се стимулира кога една или повеќе организации чувствуваат конкурентски притисок или кога тие ќе идентификуваат можност да ја унапредат својата позиција на пазарот. Таа,

често пати се заснова на цени, иновациите на производите, единствената стратегија на пропаганда, проширувањето на гаранциите на производите, подобрите услуги на потрошувачот и др.

Големината на ривалството меѓу организациите зависи од:

- растежот на дејноста;
- фиксните трошоци наспроти варијабилните трошоци;
- наизменичната (повремена) појава на слободни капацитети;
- производни диференцијации;
- идентитетот преку марката;
- трошоците на потрошувачите за промена на снабдувачот;
- концентрацијата и рамнотежата;
- информативната комплексност;
- разновидноста на конкурентите;
- интересите на организацијата;
- излезните бариери.

Со оглед на фактот дека карактеристиките на опкружувањето на дејноста влијаат врз формулирањето на стратегијата на организацијата, анализата на опкружување треба да ја определи релативната големина на секоја од овие пет конкурентски сили. Вкупната сила на овие пет конкурентски сили ја определува способноста на организацијата во дејноста да заработи, односно да оствари враќање на инвестициите. Притоа, јачината на петте сили варира од дејност до дејност. Резултатот на тоа е дека сите дејности не се личи од гледна точка на профитабилноста. Во дејноста каде што сите пет сили се поволни, како на пример, во фармацевтската индустрија, индустријата за сокови, многу конкуренти остваруваат натпросечна профитабилност. Но, во дејностите во кои некоја од петте сили е поизразена, само некои организации можат да очекуваат остварување просечна профитабилност, независно од напорот на менаџментот.

Анализата на петте сили укажува на главните карактеристики на конкуренцијата во дејноста, односно дали дејноста е атрактивна за нови влезови или е привлечна за новите учесници. Неатрактивните дејности „имаат мали влезни бариери, снабдувачите и купувачите се во висока преговарачка позиција, постојат силни конкурентни закани од супституција на производите и интензивно ривалство меѓу конкурентските организации. Овие својства на дејноста ја прават ситуацијата многу тешка за организациите да остварат стратегиска конкурентност и повисок профит. Обратно, атрактивната дејност има високи влезни бариери, купувачите и снабдувачите се со мала преговарачка моќ, само неколку конкурентски закани доаѓаат од супституција на производите и имаат релативно скромно ривалство”.¹⁾

3.2 Анализа на ефектите на петте сили/фактори на моделот на PORTER

Примената на петте сили/фактори на моделот на PORTER креира ефекти за организацијата, но трпи и критики.

1. Структурната анализа на дејноста со примена на петте сили/фактори на моделот на PORTER создава ефект наречен конкурентска предност на организацијата на пазарот во однос на другите конкуренти. Конкурентска предност означува сè што организацијата го прави особено добро во споредба со конкурентските организации.²⁾ Конкурентска предност, пак, е примарен извор на профит меѓу организациите. Одржувањето конкурентска предност придонесува за потенцијално зголемување на ефектите. На пазар на кој конкурентската предност не е одржлива, таа не постои. Отсуството на конкурентска предност е последица на несоодветните ресурси вклучени во пазарната конкуренција.

2. Анализата на атрактивноста на дејноста им овозможува на менаџерите да навлезат подлабоко во идентификацијата на оние фактори кои се значајни и да ги концентрираат своите напори на проценка на нивното влијание врз атрактивноста на дејноста. Анализата на надворешните фактори и профилирањето на атрактивноста на дејноста служи како ефективно средство за комуникација меѓу врвните менаџери, што генерира консензус меѓу нивоата. Ефектите од примената на овој вид анализа се следниве:³⁾

- прво, идентификација на надворешни критични фактори кои влијаат на атрактивноста на компанијата;
- второ, евалуација на степенот на привлечност на секој од факторите, во сегашноста и во иднината, што доведува до профилирање на атрактивноста на дејноста;
- трето, издвојување на оние клучни можности и ограничувања што се важни за организацијата.

3. Моделот на PORTER со структурна анализа на дејноста создава ефект на позиционирање на организацијата на пазарот и овозможува анализа на конкурентите. На таков начин ги запознава организациите со потенцијалните извори на конкуренцијата и како се одразува таа на профитабилноста на организацијата. Анализата на конкурентот претставува анализа на секоја организација со која директно се конкурира на пазарот. Оваа анализа е особено важна кога во даден сегмент има само неколку конкуренти. Анализата на конкурентот се користи за да се утврдат идните цели на конкурентот, тековната стратегија на конкурентот, претпоставките за себе и за дејноста и кои се способностите на конкурентот. Анализата на конкурентот преку овие четири аспекти им помага на стратезите да подготват профил на одговор за секој конкурент и да се согледаат можностите и органичувањата на организацијата.

4. Ефектот од примена на моделот на PORTER се огледа во креирањето генерички стратегии. **Генеричките стратегии** претставуваат стратегии на ниво на организација или на ниво на сектор кои постигнуваат конкурентска предност преку водство во трошоците, диференцијација, фокусирање на трошоците и фокус на диференцијација. Имено, организацијата во наведената дејност може да оствари профитабилност над и под наведената просечна профитабилност во дејноста во која се натпреварува. Долгорочно, за да може една организација да постигне супериорна профитабилност, според Porter неопходно е да има одржлива конкурентска предност што произлегува од поседувањето ниски трошоци или од диференцијација. Во исто време, конкурентската предност произлегува од способноста на организацијата да се соочи со петте сили во дејноста и да биде слична на конкурентите. Постигнувањето конкурентска предност

преку ниски трошоци значи способност за ефикасно производство на производот во споредба со конкурентите. Од друга страна, диференцијацијата значи способност на организацијата да создаде единствена и супериорна вредност за купувачот во однос на квалитетот на производот, постпродажните услуги и др. Притоа, конкурентската предност на организацијата треба да се одржува и од аспект на делокругот на конкурентноста.

5. Колку е поголема профитабилноста на организацијата во однос на ривалите, толку поголема ќе биде неговата конкурентска предност. Компанијата има **одржлива конкурентска предност** кога нејзините стратегии ѝ овозможуваат да одржува натпросечна профитабилност неколку години.⁴⁾

6. Анализата на петте сили им помага на организациите да ги разберат факторите кои влијаат на профитабилноста во одредена дејност и може да помогне да се донесат информативни одлуки кои се однесуваат на тоа: дали да се влезе во одредена дејност; дали да се зголеми капацитетот во одредена дејност; и развивање на конкурентни стратегии.

7. Анализата на силите во опкружувањето на дејноста, користејќи ја рамката на конкурентските сили, креира ефект на моќна алатка која им помага на менаџерите да размислуваат стратегиски. Важно е да се препознае дека една конкурентска сила често влијае на другите и сите сили треба да се земат предвид кога се врши анализа на дејноста. На пример, ако се појави нов влез поради ниските бариери за влез, тоа ќе ја зголеми конкуренцијата во дејноста и ќе ги намали цените и стапките на профит, а другите работи се еднакви. Ако купувачите се моќни, тие може да го искористат зголемениот избор што произлегува од новите влезови за дополнително ценкање на цените, зголемувајќи го интензитетот на конкуренцијата и отежнувајќи го остварувањето пристоеен профит во дејноста. Така, важно е да се разбере како една сила може да влијае врз друга.

8. Анализата на дејноста неизбежно ги наведува менаџерите да размислуваат систематски за стратегиските избори. На пример, ако бариерите за влез се ниски, менаџерите може да се запрашаат: „Како можеме да ги подигнеме бариерите за влез во оваа индустрија, а со тоа да ја намалиме заканата од нова конкуренција? Одговорот често вклучува обид да се постигнат економија на обемот, да се изгради лојалност на брендот, да се создадат трошоци за префрлување и слично, така што новите учесници се во неповолна положба и им е тешко да добијат атрактивност во дејноста. Или би можеле да прашаат: „Како можеме да го измениме интензитетот на конкуренцијата во нашата дејност?“ Тие би можеле да го направат тоа со нагласување на лојалноста на брендот во обид да ги разликуваат нивните производи или со создавање трошоци за префрлување кои ја намалуваат моќта на купувачот во дејноста. Зголемувањето на трошоците за префрлување, исто така, го ублажува интензитетот на ривалството во дејноста со тоа што ја прави помала веројатноста дека потрошувачите ќе се префрлат од еден до друг снабдувач во обид да ја намалат цената што ја плаќаат за нивната услуга.⁵⁾

Портеровиот модел обезбедува многу корисна почетна точка во анализата на опкружувањето. Има вистинска заслуга поради прашањата што ги покренува во логична и структурирана рамка. Затоа се препорачува како корисен прв чекор во развојот на стратегијата. Професорот Porter го претстави својот модел на петте сили во рана фаза во стратегиската анализа и развој.

Клучни поими

- Моделот на PORTER

Резиме

Оригиналниот и најпознат пристап кон структурната анализа на дејноста беше даден од Мајкл Е. Портер (Michael E. Porter). Анализирајќи ја конкуренцијата во дејноста, авторот дошол до заклучок дека главната детерминанта на профитот на организацијата е атрактивноста на дејноста, која не е резултат на тоа како изгледаат производите, или дали се работи за висока или ниска технологија, туку привлечноста на дејноста зависи од нејзината структура. Така, интензитетот на конкуренцијата во дејноста и потенцијалниот профит се резултат на зголемени конкурентски фактори: влез на нови конкуренти, закана од нови влегувачи, преговарачката моќ на купувачите, преговарачката моќ на снабдувачите и ривалството меѓу постојните конкуренти во дејноста.

Примената на петте сили/фактори на моделот на PORTER креира ефекти за организацијата, но трпи и критики. Структурната анализа на дејноста со примена на петте сили/фактори на моделот на PORTER создава ефект наречен конкурентска предност на организацијата на пазарот во однос на другите конкуренти. Исто така, моделот на PORTER ја определува и оценува атрактивноста на дејноста преку: влез на нови конкуренти, закани од супститути, преговарачка моќ на купувачите, преговарачка моќ на снабдувачите и ривалство меѓу постојните конкуренти. Моделот на PORTER со структурна анализа на дејноста создава ефект на позиционирање на организацијата на пазарот и овозможува анализа на конкурентите. Ефектот од примена на моделот на PORTER се огледа во креирање генерички стратегии. Генеричките стратегии претставуваат стратегии на ниво на организација или на ниво на сектор кои постигнуваат конкурентска предност преку водство во трошоците, диференцијација, фокусирање на трошоците и фокус на диференцијација. Анализата на петте сили им помага на организациите да ги разберат факторите кои влијаат на профитабилноста во одредена дејност и може да помогне да се донесат информативни одлуки кои се однесуваат на тоа: дали да се влезе во одредена дејност; дали да се зголеми капацитетот во одредена дејност; и развивање на конкурентни стратегии.

Стратегиската анализа на Porter во голема мера ги игнорира аспектите на човечките ресурси во стратегијата, не ги зема предвид ниту културите на земјите, ниту аспектите на менаџерските вештини на стратегискиот менаџмент. Па, сепак, има вистинска заслуга поради прашањата што ги покренува во логична и структурирана рамка.

Прашања за проверка на знаењето

1. Која е главна детерминанта на профитот во организацијата?
2. Кои се петте сили предложени од Michael E. Porter?
3. Од што зависи моќта на купувачите на пазарот?
4. Од што зависи големината на ривалството помеѓу организациите?
5. Што се супститути на производи или услуги?
6. Од што зависи силата на снабдувачите како група?
7. Кои се можни влезни бариери за влез на други организации на пазарот?
8. Во што се огледаат ефектите од примената на Porter-овиот модел?
9. Кои се критиките упатени кон моделот на Porter?
10. Во што се огледа заслугата на Porter во креирање модел на пет сили?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Дискусирајте како една организација може да постигне одржлива конкурентска предност!
2. Предложете од кои други фактори зависи профитабилноста на организацијата?
3. Дискусија за карактеристики на фактори/сили на моделот на PORTER;
4. Дебата на тема Стратегиски модели и борба со конкуренцијата;
5. Посета на претприемачи во локалната средина под водство.

ПОГЛАВЈЕ 4

БИЗНИС-ПЛАН

СОДРЖИНА

- 4.1 Вовед
- 4.2 Резиме
- 4.3 Маркетинг план
- 4.4 План на производство/услуга
- 4.5 Менаџмент и организација
- 4.6 Финансиски план
- 4.7 SWOT-анализа

КОГА ЌЕ ГО ЗАВРШИТЕ ОВА ПОГЛАВЈЕ, ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ДА:

- го објаснувате поимот и значењето на бизнис-планот,
- ја опишувате структурата на бизнис-планот,
- изработувате бизнис-план за мал бизнис,
- презентирате бизнис-план.

4.1 Вовед

Најважен чекор во започнувањето сопствен бизнис, основање или купување, е изработката на бизнис-план. Тоа е патоказ по кој треба да оди сопственикот. Бизнес-планот покажува што сака да оствари организацијата, со какви ресурси, какви приходи и расходи ќе оствари. Бизнес-планот ги покрива сите важни аспекти на бизнисот и ги содржи главните фактори кои имаат влијание врз работењето. За надворешните корисници тој служи како основа за создавање ефективен мал бизнис за да се привлечат инвеститорите.

Бизнес-планот е пишуван документ кој покрива временски период до една година и ги опфаќа дефинираните краткорочни задачи од работењето на организацијата и начинот на нивно остварување. Бизнес-планот е најважен плански документ во организацијата. Пред основањето на една мала организација, сопственикот треба да изработи бизнис-план кој ги вклучува следниве елементи: подрачјето на работење, што ќе се произведува, продава или каква услуга ќе се нуди, обемот на планските активности, очекуваниот профит, конкуренцијата, капацитетот, локацијата, потребните кадри и слично. Бизнес-планот претставува и основа за добивање кредит од банките. Недостигот на адекватно планирање се смета за една од најчестите причини за неуспех на бизнисот. Респектирајќи ги претходните размислувања, при дефинирањето на бизнис-планот се поаѓа од третиот аспект, според кој бизнис-план претставува основа на тековното работење. За бизнис-планот може да се наведат следниве карактеристики:

- бизнис-планот се поврзува со новиот деловен потфат за кој се основа една мала организација;
- бизнис-планот се третира како документ за барање кредит при основањето мала организација. Тој е минимум потребен документ за кое било финансирање;
- бизнис-планот се третира како документ за инвестирање во текот на работењето на малата организација. Во таков случај, тој му овозможува на сопственикот да влезе во процесот на инвестирање;
- бизнис-планот се третира како писмен документ кој се користи во текот на работењето на малата организација. Тој ги објаснува главните претпоставки на кои е заснован деловниот потфат во работењето. Поинаку кажано, бизнис-планот се користи како писмен документ за бизнис кој е веќе основан. Претставува карта по која треба да се движи сопственикот на малата организација за остварување успех;
- бизнис-планот се третира како документ за продажба, не само на производи и услуги, туку и на целата организација;
- бизнис-планот е документ за планирање кој содржи информации кои треба да им помогнат на доносителите на одлука за остварување на целите на организацијата.

Конвенционалниот бизнис-план има за цел да ја покаже финансиската одржливост на деловниот потфат. **Зелениот бизнис-план** мора да води сметка за еколошките и општествените влијанија од предложениот деловен потфат. Ова се нарекува приод на три основни аспекти кој означува мерење на успехот според одразот врз луѓето (општествен), одразот врз планетата (окружување) и генерирањето профит (економски).

Зелениот бизнис-план треба да покаже дека предлогот е економски исплатлив, еколошки прифатлив и општествено оправдан.¹⁾

Една од причините за неуспех на малите организации е тоа што сопствениците не го планираат развојот и работењето. Бизнес-планот го трасира патот и неговите етапи за пристигнување до крајната дестинација. Неговата важност се огледа и во тоа што им помага на финансиските институции да ја определат профитабилноста на малата организацијата и да ја оценат способноста на менаџерот ефективно да ги искористи можностите. Опстанокот и создавањето профит повеќе не се шанса. Потребно е да се формулираат цели и да се изработат планови за нивно остварување. Бизнес-планот е важно средство за создавање ефективен мал бизнис. Тој нуди најмалку четири придобивки, и тоа:²⁾

1. Планот го определува патот што треба да се следи. Без пат не е можно да се определи дали бизнисот оди во вистинската насока;

2. Планот ја прави полесна комуникацијата со банките и со други кои можат да помогнат во работењето. Тој покажува детали кои им се потребни на оние кои размислуваат да позајмат пари;

3. Планот помага да се комуницира со купувачите, доставувачите и со другите за целите на малиот бизнис и за начинот на кој ќе бидат остварени;

4. Планот може да му помогне на поединецот да се развие во менаџер, преку барањата тој да работи низ процесот на размислување за факторите кои, веројатно, ќе имаат влијание врз неговиот бизнис.

При оценување на новиот деловен потфат претприемачот различно реагира од инвеститорот. Претприемачот треба да ја сфати разликата во размислувањето во однос на инвеститорот. „Што е погрешно кај најголемиот број бизнис-планови? Одговорот е доста едноставен. Најмногу мастило потрошено на броеви, а многу малку на информации поврзани со соодветната инвестиција. Како што знае секој инвеститор, финансиските проекции за новата организација, посебно месечните проекции кои се однесуваат за повеќе од една година, се резултат на имагинација. Претприемачот се судира со незнаење за предвидување на приходот, а уште помалку за профитот. Само мал број претприемачи можат точно да ја антиципираат потребата од капитал и потребното време за остварување на целта. Обично претприемачите се оптимисти и ги преценуваат своите проекции. Поради тоа, инвеститорите ги дисконтираат таквите вредности во бизнис-планот. Немојте да ме разберете погрешно: бизнис-планот треба да содржи броеви – податоци. Овие броеви треба да бидат содржани во бизнис-моделот кој ги покажува размислувањата на претприемачкиот тим како клучни мотиватори за успех или неуспех на деловниот потфат. Моделот треба да го содржи и прагот на рентабилноста: на кое ниво од продажбата бизнисот ќе почне да создава профит? И повеќе од тоа: кога готовинскиот тек ќе стане позитивен? Без сомнение, овие прашања заслужуваат неколку страници во секој бизнис-план“.³⁾

Содржината на бизнис-планот се однесува на деловите од кои треба да биде составен. Секој бизнис е различен и, последователно, стандардизирањето на бизнис-планот е целосно несоодветно во секој случај. Со оглед на фактот дека бизнис-планот е важен документ, тој треба да биде логично изработен и јасно прецизиран. Секој дел од

бизнис-планот треба да започне со вовед кој накратко го објаснува останатот дел од планот. Во овој дел воведот треба да содржи: назив на организацијата; седиште; форма на организација и сопственштво; дејност; колку долго делува на пазарот. Визијата обезбедува долгорочен поглед на организацијата и што треба да оствари во иднина. Визијата на организацијата често се промовира во извештај за мисијата. Мисијата на организацијата ја води намената или причината за постоење на организацијата. Добро дефинираната мисија ја определува основната и единствената намера на организацијата, која е различна од други организации од ист вид, во којашто е дефиниран делокругот на активностите на организацијата, од аспект на потрошувачите, пазарите, технологијата, грижата за опстанок, профитабилност, филозофијата, сопствениот концепт, грижата за јавниот имиџ, грижата за вработените и др.

4.2 Резиме

Иако извршното резиме се пишува на крајот од изработката на бизнис-планот, сепак, претставува прв дел во бизнис-планот. Тоа, практично, ги сумира клучните и релевантни аспекти на бизнис-планот, односно на предложената бизнис-идеја која треба да се реализира. По читањето на извршното резиме читателот на бизнис-планот, било тоа да е кредитор, инвеститор, бизнис-партнер, вработен во организацијата, треба да го разбере бизнис-концептот за реализација на деловниот потфат за кој се изработува бизнис-планот. Извршното резиме е особено важно за бизнис-планот, бидејќи од неговата убедливост зависи односот на читателот кон останатата содржина на бизнис-планот, односно дали ќе одлучи да ја разгледува. Доколку читателот е недовољно убеден во оригиналност, изводливост и економската оправданост на бизнис-идејата нема да му посвети внимание и интерес за целокупниот бизнис-план. Кратката содржина на целиот бизнис-план опфаќа 2-5 страници. Таа е важен дел од планот затоа што е дизајнирана да го привлече вниманието на читателот и да предизвика интерес за организацијата. Најчесто го вклучува извештајот за мисијата и за конкурентските предности на организацијата, проекциите за продажбата и профитот, финансиските потреби, плановите за отплата на обврските кон инвеститорите и кредиторите, како и износот на финансиските побарувања. Описот на бизнисот не го опфаќа само профилот на организацијата, туку вклучува и слика на индустријата во која работи таа. Описот на окружувањето во кое функционира бизнисот може да вклучи и нови производи и развој на индустријата, како и општи трендови во економијата. Намерата на описот на бизнисот е да овозможи читателот да се запознае со специфичните карактеристики на организацијата кои овозможуваат да се разликува од конкурентските организации во опкружувањето во кое функционира.

4.3 Маркетинг-план

Како и кај другите делови на бизнис-планот, и во овој дел е потребно да се започне со краток вовед, еден параграф, во кој се наведуваат утврдените сегменти на пазарот,

различните таргетирани сегменти, потрошувачите на кои организацијата одлучила да им ги понуди своите производи и услуги. Исто така, во овој краток вовед може да се наведат одредени поважни информации од извршената анализа на пазарот и индустријата, како што се проектираниот случај на пазарот, утврдените потреби и трендови на пазарот, влијанието на петте конкурентски сили во индустријата и др. Анализата на пазарот како елемент служи како основа за продажбата и за маркетинг-планот. Анализата главно содржи информации за конкурентската способност на организацијата, за производитите, купувачите и за прифатеноста на производитите или услугите на пазарот. Анализата на конкурентноста ги опишува конкурентската предност и конкурентската слабост, како основа за откривање на можностите на пазарот. Анализата на конкурентите, или позната како конкурентско профилирање, ги соединува сите релевантни извори на анализа на конкурентите во рамка и претставува опсежна слика на предностите и слабостите на постојните и потенцијалните конкуренти. Притоа, анализата на конкурентите има четири основни цели: да ги идентификува идните стратегии и планови на конкурентите на организацијата; да ги предвиди можните реакции на конкурентите како одговор на конкурентските иницијативи на пазарот; да определи колку добро е усогласена стратегијата на конкурентите со нивните способности и да се разберат слабостите на конкурентите. Анализата на потрошувачите дава информации за тоа кој ги купува и користи производитите или услугите. Овој дел ги опишува потрошувачите на организацијата, производитите или услугите, и маркетинг и продажните програми. Овие податоци се извлечени од заклучоците добиени со помош на анализата на пазарот.

4.4 План на производство/услуга

Воведниот дел од бизнис-планот содржи што продава организацијата (производи/услуга), дали тоа ја создава вредноста што ја нуди на своите купувачи и за кои купувачи е наменет производот/услугата. Иако овој дел од бизнис-планот е насловен како производ/услуга, практично во овој дел од бизнис-планот веднаш по профилот на организацијата се презентира основната идеја, односно деловниот потфат кој треба да се реализира и за кој се изработува бизнис-планот. Целта на овој дел е да го диференцира производот или услугата на организацијата од оние на конкуренцијата. Овој елемент ги опишува специфичните потреби на потрошувачите кои единствено се задоволуваат со производот или услугата на организацијата. Можат да бидат опишани животниот циклус на производот и неговиот ефект врз продажбата и маркетингот. Во овој дел може да биде вклучено и воведувањето нова серија производи или услуги на пазарот. План за производство постои доколку организацијата има производна активност. Се заснова врз продажбата и врз маркетинг-планот, па затоа може да понуди различни опции за производство на производи, така што ќе се добие сакан микс од производи. Планот за производство располага со информации за трошоците на работната сила и на материјалите за производство. Во непроизводните организации овој елемент се однесува на развојот на нови услуги.

4.5 Менаџмент и организација

Квалитетот на менаџерскиот тим на организацијата може да биде најважен аспект на бизнис-планот. Овој дел ја опишува неговата јачина преку прикажување на успехите, постигнувањата и остварените цели во минатото. Клучните области ја вклучуваат менаџерската способност за планирање, за организација и за лидерство. Овој дел вклучува информации за сопствениците на организацијата и за работната сила. Може да ја содржи и организациската структура која придонесува за остварување на целите. Во рамките на овој дел се исцртува графиконот на организациската структура, но и описно се објаснува организациската поставеност на организацијата. Притоа, подетално се објаснува како одделните деловни функции во организацијата се поделени по организациски единици. Дополнително се даваат информации за дистрибуција на авторитетот, обврските и одговорноста, начинот на донесување на одлуките, начинот на комуникација и известување и други важни аспекти поврзани со организациската структура на организацијата. Се наведуваат најважните членови на менаџерскиот тим. Притоа се истакнуваат најважните податоци поврзани со нивни биографии, искуство, стручност во одредна област и др. Во рамките на овој дел од бизнис-планот се изработува табела каде што се наведуваат следниве податоци: работни места поделени по организациски единици; бројот на вработени, способностите и вештините што се потребни за извршување на задачите на секое работно место, како и проекцијата на директните и индиректните трошоци за секое работно место.

4.6 Финансиски план

Во рамките на овој дел од бизнис-планот се наведуваат и се објаснуваат важните претпоставки на кои се темелат финансиските проекции во бизнис-планот. Овие претпоставки можат да бидат од различна природа, како на пример, претпоставки поврзани со предвидувањето на продажбата и важните елементи потребни за нејзино предвидување, потоа претпоставки поврзани со општата економска состојба, стапката на раст на БДП, стапките на инфлација, претпоставки поврзани со каматните стапки, девизните курсеви, цените на енергенсите, претпоставки поврзани со стабилноста на политичкото опкружување, претпоставки поврзани со одредени акции на конкуренцијата (на пример, дека конкуренцијата нема да лансира нови производи во наредните 12 месеци), претпоставки поврзани со информации за однесувањето на потрошувачите, нивни желби и потреби и други пазарни трендови и др. Овој дел од содржината на бизнис-планот се однесува на финансиските и на паричните текови кои имаат влијание врз различни области на бизнис-планот. Делот содржи проекции на приходи, трошоци, кредити, како и опис на буџетот и на финансиската контрола. Финансиските проекции мора да бидат поддржани од фактички податоци од продажбата или резултати од истражувањето на пазарот. Месечните податоци се прикажуваат обично за првите две години, а годишните податоци за наредните три до осум години. Доколку бизнис-планот

е наменет за инвеститори или за кредитори, сумата за позајмените средства треба да биде прикажана во посебен дел. По изготвувањето на трите клучни финансиски извештаи, на организацијата ѝ стојат на располагање бројни информации за пресметките на различни финансиски индикатори. Всушност, овие индикатори претставуваат толкување на податоците во финансиските извештаи и ја отсликуват финансиската состојба на организацијата. Сепак, во практиката клучните финансиски показатели, коишто најчесто се пресметуваат, се поделени во следниве групи: показатели на профитабилноста; показатели на ликвидноста; показатели на задолженоста и показатели на активноста. Покрај финансиските показатели кои се пресметуваат во рамките на финансискиот план, голема практична вредност има и пресметката на исплатливоста и периодот на поврат на инвестицијата којашто е поврзана со деловниот потфат за кој се изработува бизнис-планот.

4.7 SWOT-анализа

Во рамките на овој дел од содржината на бизнис-планот се формулира општата стратегија на организацијата која треба да ги идентификува клучните правци и подрачја на развој на организацијата. Општата стратегија треба да ги усогласи долгорочната ориентација и пазарната позиција на организацијата со развојот на интерните ресурси и способности и нивната соодветна алокација за остварување на стратегиските (развојните) цели. SWOT-анализата претставува најпопуларна техника за избор на стратегија на ниво на организацијата преку поврзување на интерните фактори: (S) предности и (W) слабости и екстерните фактори: (O) можности и (T) закани во опкружувањето на организацијата.

Процесот на конструкција на матрицата и изборот на соодветна стратегија поминува низ следниве две фази: избор и оценување на варијабли со кои се дефинираат димензиите на матрицата. За изработка на SWOT-матрицата е потребно да се идентификуваат можностите и ограничувањата во рамките на екстерно опкружување на организацијата и предностите и слабостите на организацијата, во рамките на нејзиното интерно опкружување. За оваа намена се применува матрицата на екстерните фактори, во која се внесуваат главните движечки сили и состојби од општото, посебното, конкурентското и локалното опкружување на организацијата, а се вреднуваат според тежинските фактори и рангот, односно се доделува оценка за секој фактор посебно, при што на графиконот на SWOT-анализата се вклучуваат оние фактори кои ќе добијат највисок пондериран резултат. Во однос на другите две димензии, кои се однесуваат на предностите и слабостите на организацијата, како и во случајот со можностите и заканите на организацијата, можат да се користат два пристапи за да се дојде до листата на предности и слабости. За избор на предностите и слабостите на организацијата, се применува матрицата за оцена на внатрешните фактори кај којашто на ист начин како и кај матрицата на надворешни фактори, се спроведува оценување, со таа разлика што овде се внесуваат клучните фактори за успех кај кои и организацијата остварила конкурентски предности и конкурентски слабости.

Оваа активност е спроведена во претходните фази од изработка на бизнис-планот, па во овој дел е потребно да се идентификуваат и највисоко да се оценат критичните фактори за успех.

Клучни поими

- Бизнес-план

Резиме

Најважен чекор во започнувањето сопствен бизнис, основање или купување, е изработката на бизнис-план. Тоа е патоказ по кој треба да оди сопственикот. Бизнес-планот покажува што сака да оствари организацијата, со какви ресурси, какви приходи и расходи ќе оствари. Тој, исто така, треба да ги покаже можностите за враќање на заемот. Успешниот бизнис претставува ефикасна алокација на ограничените ресурси. Тоа подразбира зголемена потреба за планирање. Бизнес-планот е пишуван документ кој покрива временски период до една година и ги опфаќа дефинираните краткорочни задачи од работењето на организацијата и начинот на нивно остварување. Бизнес-планот е најважен плански документ во организацијата. Конвенционалниот бизнис-план има за цел да ја покаже финансиската одржливост на деловниот потфат. Зелениот бизнис-план мора да води сметка за еколошките и општествените влијанија од предложениот деловен потфат. Ова се нарекува приод на три основни аспекти кој означува мерење на успехот според одразот врз луѓето (општествен), одразот врз планетата (окружување) и генерирање профит (економски). Зелениот бизнис-план треба да покаже дека предлогот е економски исплатлив, еколошки прифатлив и општествено оправдан.

Содржината на бизнис-планот се однесува на деловите од кои треба да биде составен. Каков и да било формат или содржина на бизнис-планот треба да се разгледува како општ водич. Секој бизнис е различен и, последователно, стандардизирањето на бизнис-планот е целосно несоодветно во секој случај. Со оглед на фактот дека бизнис-планот е важен документ, тој треба да биде логично изработен и јасно прецизиран. Елементите на бизнис-планот се следниве: вовед, резиме, маркетинг-план, план на производство/услуга, менаџмент и организација, финансиски план и SWOT-анализа.

Прашања за проверка на знаењето

1. Како се дефинира бизнис-планот?
2. Што претставува зелениот бизнис-план?
3. Која е содржината на бизнис-планот?

Задачи за практична примена на знаењето

1. Низ дискусија најдете ги разликите помеѓу бизнис-планот и зелениот бизнис-план!
2. Кои минимум елементи ги содржи бизнис-планот, а со кои, според вашето мислење, треба да се дополни содржината на бизнис-планот!
3. Дискусија за значењето на потребата за изработка на бизнис-план;
4. Истражување и анализа на готови бизнис-планови од реални бизниси;
5. Проектна задача: самостојна иницијатива за изработка на бизнис-план за сопствен, замислен мал бизнис;
6. Презентација на бизнис-план и избор на најдобар бизнис-план.

Речник

Б

Бизнис-планот е пишуван документ кој покрива временски период до една година и ги опфаќа дефинираните краткорочни задачи од работењето на организацијата и начинот на нивно остварување.

В

Визијата е поседување јасна претстава за иднината на организацијата, запознавање на засегнатите страни со барањата за остварување на визијата, како и мотивирање и инспирирање на вработените за најзиното остварување во секојдневното работење.

Г

Групата се дефинира како две или повеќе индивидуи, меѓусебно зависни, кои се здружиле за да постигнат одредени цели.

Е

Емоциите се интензивни чувства кои се насочени кон примачот, како влијаат и како ги толкуваат.

К

Контролата претставува определување стандарди, мерење на остварените резултати, споредување на остварените резултати со стандардите, дијагностицирање на причините за евентуалната девијација на остварените резултати од стандардите и преземање корективни активности, доколку е потребно.

Л

Лидерството во организациска смисла подразбира процес на водење и насочување на однесувањето на луѓето во работното опкружување.

М

Менаџер е секој оној кој на кое било ниво во организацијата го насочува напорот на другите луѓе за остварување на целите на организацијата.

Менаџерските вештини се систематизирани во три категории: технички, човечки и концепциски.

Менаџментот на човечки ресурси е начин на кој организациите управуваат со своите вработени, личности и влијаат на нивниот развој и усовршување.

Менаџментот се дефинира како универзален процес на ефикасност и ефективност при извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на целите на организацијата.

Модел на PORTER - структурната анализа на дејноста опфаќа влез на нови конкуренти, закана од нови влегувачи, преговарачката моќ на купувачите, преговарачката моќ на снабдувачите и ривалството меѓу постојните конкуренти во дејноста.

Мотивацијата се дефинира како збир на фактори кои го стимулираат, го насочуваат и го одржуваат однесувањето на поединецот.

Н

Нивоа на менаџмент врвен менаџмент, среден менаџмент и менаџмент на пониско ниво.

О

Одржлив развој е процес на исполнување на сегашните потреби, без да се загрози способноста на идните генерации да ги задоволат своите потреби.

Опкружување упатува на фактори надвор од организацијата кои имаат потенцијално влијание врз работењето на организацијата.

Организацискиот дизајн е процес во кој менаџерите ја менуваат организациската структура.

Организациската култура претставува збир од вредности, претпоставки, верувања и норми кои ги поврзуваат членовите на организацијата кон остварување на нејзините цели.

Организациско однесување е проучување на човековото однесување во организациите како поединец или во група.

Организациската структура се однесува на утврдување на работата, текот на работата, групирање на работата по департмани, определување на одговорноста и авторитетот и создавање односи на известување помеѓу менаџерите и работниците.

П

Планот претставува однапред определен тек на акција за дефиниран временски период, кој претставува проектиран одговор на антиципираното опкружување со намера да се остварат конкретните цели.

Перцепцијата е процес преку кој личноста гледа, селектира, организира и интерпретира информации за светот што ја опкружува и кои имаат значење за неа.

С

Ставовите означуваат поволна или неповолна оценета реакција кон нешто или кон некого во опкружувањето.

Стратегија претставува план за акција со кој се врши распределбата на ресурсите и активностите за справување со опкружувањето, за постигнување конкурентска предност и за остварување на целите на организацијата.

Стратегискиот менаџмент е проактивен процес на остварување долгорочна компатибилност на организацијата во предвиденото опкружување.

Стрес претставува несаканата реакција која луѓето ја имаат како прекумерен притисок врз нив од вонредни барања, ограничувања или можности или стресот е состојба на напнатост предизвикана од вонредни барања, ограничувања или можности.

SWOT- анализата претставува менаџмент алатка за анализа на организациските предности, слабости, можности и закани.

Т

Тим се однесува на мала група луѓе чии членови споделуваат заедничка цел што ја следат заеднички.

У

Управување со ризик е процес на идентификување на ризиците и планирање акции за управување со ризиците.

Ф

Функциите на менаџментот се планирање, организирање, контролирање, мотивација и човечки ресурси.

Ц

Целите се идна состојба, ситуација или сакан резултат кон кој е насочена планската активност.

ФУСНОТИ

Модуларна единица 1

Поглавје 1

1. Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, eleventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2012, p. 5.
2. Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, eleventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2012, pp. 45.
3. Richard L. Daft: *New era of Management*, 10th edition, South Western, Cengage Learning, 2012, pp. 13-15.
4. Earl Brooks: "What successful executives do?" *Personnel*, Vol. 32, No. 3, November 1955, pp. 211-212.
5. Robert L. Katz: "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, Vol.33, No.1, January - February 1955, p. 34
6. John R. Schermerhorn, Jr.: *Exploring Management*, third edition, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 2012, p. 15.
7. Andrew J. DuBrin: *Essentials of Management*, Ninth Edition, South Western Cengage Learning, Mason, 2012, p. 18.
8. Gary Dessler: *Management. Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, 3rd edition, Upper Saddle River, New Jersey, 2004, p. 20.
9. Andrew J. DuBrin: *Essentials of Management*, Ninth Edition, South Western Cengage Learning, Mason, 2012, p. 19.
10. Ricky W. Griffin: *Fundamentals of management. Core concepts and applications*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1997, p. 8.
11. Richard L. Daft: *Management*, Twelfth Edition, Cengage Learning, Boston, 2016, pp. 45.

Поглавје 2

1. Gary Dessler: *Management. Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2004, pp. 1517. и John R. Schermerhorn, Jr., David S. Chappell: *Introducing Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000, p. 1.
2. Richard L. Daft: *Management*, The Dryden press, Chicago, 1988, p. 69.
3. Преземено од Kathryn M. Bartol, David C. Martin: *Management*, third edition, McGraw – Hill, Boston, 1998, p. 91.
4. Claude S. George, Jr.: *Management for business and industry*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1970, p. 6.
5. Annie McKee: *Management. A Focus on Leaders*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 2012, p. 547.
6. Annie McKee: *Management. A Focus on Leaders*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 2012, p. 548.
7. Annie McKee: *Management. A Focus on Leaders*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 2012, pp. 553-573.

Поглавје 3

1. Exploring Attitudes – Principles of Social Psychology, <https://openstax.org>
2. Kendra Cherry, Attitudes and Behavior in Psychology - Verywell Mind <https://www.verywellmind.com>

3. Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter: *Fundamentals of management, Essential Concepts, and Applications*, Pearson Education, Inc., 2013, p. 244
4. John R. Schermerhorn, Jr.: *Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013, pp. 381-383.
5. Stephen P. Robbins, Rolf Bergman, Ian Stagg, Mary Coulter: *Management*, 6e, Pearson Australia, Frenchs Forest, 2012, pp. 494-495
6. Stephen P. Robbins, Rolf Bergman, Ian Stagg, Mary Coulter: *Management*, 6e, Pearson Australia, Frenchs Forest, 2012, pp. 491-492
7. John R. Schermerhorn, Jr.: *Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013, p. 393.
8. John R. Schermerhorn, Jr.: *Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013, p. 388.
9. John R. Schermerhorn, Jr.: *Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013, pp. 390-391
10. Rabiha Md.Sum: Risk management decision making, Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process 2013, <https://www.isahp.org>
11. Rabiha Md.Sum: Risk management decision making, Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process 2013, <https://www.isahp.org>
12. What Is Risk? Definition, Types and Examples – The Street, <https://www.thestreet.com>

Модуларна единица 2

Поглавје 1

1. Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, Ian Anderson: *Fundamentals of Management*, Seventh Canadian Edition, Pearson Canada Inc., Toronto, 2014, p. 58.
2. Carter L. Burgess: *Planning*, во H. B. Maynard: *Top management handbook*, McGraw - Hill Book company Inc., New York, 1960, pp. 248-249.
3. Difference Between Planning and Strategy - Key Differences, <https://keydifferences.com>
4. Richard L. Daft: *Management*, Twelfth Edition, Cengage Learning, Boston, 2016, p. 255.
5. John R. Schermerhorn, Jr.: *Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013, p. 195.

Поглавје 2

1. William H. Newman: *Administrative action. The Techniques of Organization and Management*, Prentice Hall, Inc., New York, 1971, pp. 272-274.
2. John R. Schermerhorn, Jr.: *Management*, 9e, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2008, p. 244.
3. Ricky W. Griffin: *Fundamentals of management*, 4th edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 2006, p. 203.
4. Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, Ian Anderson: *Fundamentals of Management*, Seventh Canadian Edition, Pearson Canada Inc., Toronto, 2014, p. 143.
5. Ricky W. Griffin: *Fundamentals of management*, 4th edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 2006, p. 361.
6. John R. Schermerhorn, Jr.: *Management*, 9e, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2008, p. 247.

7. Stephen P. Robbins, Rolf Bergman, Ian Stagg, Mary Coulter: *Management*, 6e, Pearson Australia, Frenchs Forest, 2012, p. 66.
8. Stephen P. Robbins, Rolf Bergman, Ian Stagg, Mary Coulter: *Management*, 6e, Pearson Australia, Frenchs Forest, 2012, p. 98.
9. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Essential of Organizational behavior*, Twelfth edition, Pearson Education, Inc. 2014, p.257-258

Поглавје 3

1. Don Hellriegel, John W. Slocum: *Management. A Contingency Approach*, Addison Wesley publishing company, Reading, Massachusetts, 1974, p. 244.
2. Andrew J. DuBrin: *Essentials of Management*, Ninth Edition, South Western Cengage Learning, Mason, 2012, p. 540.
3. Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, 7th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002, p. 506.
4. Stephen Robbins, Debu Mukerji: *Managing organizations. New Challenge and perspectives*, Prentice Hall, Pty. Ltd., Sydney, 1990, p. 364.
5. Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, eleventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2012, p. 490.
6. Control Tools And Techniques - Strategic Management, <https://www.introduction-to-management.24xls.com>
7. John R. Schermerhorn, Jr.: *Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013, pp. 229-230.
8. Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, Thirteenth edition, Global Edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2016, p. 569.
9. Richard L. Daft: *Management*, Twelfth Edition, Cengage Learning, Boston, 2016, pp. 677-684.

Поглавје 4

1. Richard L. Daft: *Management*, Twelfth Edition, Cengage Learning, Boston, 2016, p. 552.
2. Fred Luthans: *Organizational Behavior*, eight edition, McGraw-Hill, Boston, 1998, pp. 235-236.
3. Richard L. Daft: *New era of Management*, 10th edition, South Western, Cengage Learning, 2012, p. 467.
4. Abraham H. Maslow: *Motivation and personality*, Harper & Row Publishers, New York, 1970, p. 41.
5. Clayton P. Alderfer: *Existence, relatedness and growth. Human needs in organizational settings*, The free press, New York, 1972, pp. 913.
6. Frederick Herzberg: „How do you Motivate Employees”, *Harvard Business Review*, January 2003, p. 91.
7. David C. McClelland: “Business drive and national achievement”, *Harvard Business Review*, July August, 1962, pp. 104-105.
8. Laurie Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, Ninth edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2010, p. 275.
9. Victor H. Vroom: *Work and motivation*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1964.
10. Richard M. Steers “Introduction of the Special Research Forum on the Future of Work Motivation Theory,” 2002, *Academy of Management Review*, Vol. 27, p. 146.

11. Kasis McCormick, 10 Creative ideas for motivating employees in the workplace, June 7th, 2018, <https://www.rewards-genius.com>

Поглавје 5

1. McCourt, W.: *Global Human Resource Management*, Edward Elgar, Cheltenham, 2003, p. 2.
2. Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, eleventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2012, pp. 318-324
3. Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, eleventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2012, p.167
4. Gareth R. J, Jenifer M. George, *Contemporary Management*, Ninth edition, McGraw-Hill Education, New York, 2016, p. 364
5. Zivko Kulic, Mile Vasic: *Menadzment ljudskih resursa, Zavod distroficara, Banja Luka, 2007, str.69.*
6. Zivko Kulic, Mile Vasic: *Menadzment ljudskih resursa, Zavod distroficara, Banja Luka, 2007, str.73.*
7. Gareth R. J, Jenifer M. George, *Contemporary Management*, Ninth edition, McGraw-Hill Education, New York, 2016, pp. 356-364
8. John R. Schermerhorn, Jr.: *Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013, pp.329-330.
9. Mor Tomas: *Utopija, Kultura, Beograd, 1964, според Живко Кулик: Управљање људским ресурсима, Мегатренд универзитет, Београд, 2002, str. 18. и 19.*
10. Bahtijarević-Šiber, Fikreta, *Menagment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 717-719.*

Модуларна единица 3

Поглавје 1

1. Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter: *Management*, Third edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 2012, p. 85.
2. 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, 1993, p. 74.
3. 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, 1993, pp. 79-80
4. John R. French, Bertram Raven: *The Bases of Social Power*, University of Michigan, Institute for Social Research, 1959, pp.150-167
5. Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter: *Management*, Third edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 2012, p. 217
6. Stephen P. Robbins, Rolf Bergman, Ian Stagg, Mary Coulter: *Management*, 6e, Pearson Australia, Frenchs Forest, 2012, p. 623
7. Lippitt, Ronald, White, Ralf K. *An Experimental Study of Leadership and Group Life* во T.M.Newcomb, E.L.Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*, Holt, New York, 1947, pp. 315-320.

8. Zaleznik, A., "Managers and leaders: Are they different?" *The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 1981, pp. 25-31.
9. Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter: *Management*, Third edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 2012, p. 208.
2. John A. Pearce II, Richard B. Robinson Jr.: *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1985, pp. 19-20.
3. Arthur A. Thompson, A.J. Strickland III: *Strategic Management: Concepts & Cases*, IRWIN, Chicago, 1995, p. 19.
4. John A. Pearce II, Richard B. Robinson Jr.: *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1985, p. 20.
5. John R. Schermerhorn, Jr.: *Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013, pp. 242-243.

Поглавје 2

1. Mary Uhl-Bien, John R. Schermerhorn, Jr., Richard N. Osborn: *Organizational behavior*, 13th Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2014, p. 4.
2. L.J. Bourgeois, III, David R. Brodwin: "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon", *Strategic Management Journal*, No. 3, Vol. 5, July – September 1984, p. 147
3. Annett, J. and Stanton, N.A. "Team work: a problem for ergonomics?" 2000, *Ergonomics*, 43(8), pp. 1045–51.
4. Lynn R. Offermann and Rebecca K. Spiros, (The Science and Practice of Team Development: Improving the Link," 2001, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, pp. 376–392.
5. Kirkman, B. L. C. B. Gibson, and D. L. Shapiro, "Exporting Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates," *Organizational Dynamics*, 2001, summer, pp. 12–29.
6. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational behavior*, Global edition, edition 15, Pearson Education Limited, Harlow, 2013, p. 308
7. Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr. *Organizational Behavior*, 13th Edition, South-Western, Cengage Learning, 2011, p. 350
8. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, March – April, 1993, pp. 111-120
9. Robert N. Lussier, Ph. D.: *Management Fundamentals. Concepts, applications, skill development*, Thomson, South-Western, Mason, Ohio, 2006, pp. 117-118.

Модуларна единица 4

Поглавје 1

1. John Viljoen: *Strategic Management. How to analyse, choose and implement corporate strategies*, Longman professional, Melbourne, 1991, p. 613.

Поглавје 2

1. Benefits and limitations of SWOT analysis, 2016, <https://www.business.qld.gov.au>
2. Chuck Williams: *Effective Management. A multimedia approach*, fifth edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, 2012, p. 113.

Поглавје 3

1. Hitt Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization - Concepts*, West Publishing Company, Minneapolis, St Paul, 1995, p. 55.
2. Fred R. David Forest R. David: *Strategic Management. Concepts and Cases* Fifteenth Edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2015, p. 42.
3. Hax Arnoldo C., Nicalos S. Majluf: *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, p. 293-295.
4. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling: *Strategic management theory*, 11th edition, Cengage Learning, Stamford, 2015, p. 6
5. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling: *Strategic management theory*, 11th edition, Cengage Learning, Stamford, 2015, pp. 59-60.

Поглавје 4

1. Scarborough, M. N.: *Effective Small Business Management*, tenth edition, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2012, p. 726.
2. Longenecker, G. J., Moore, W. C., Petty, W. J.: *Small Business Management. An entrepreneurial emphasis*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000, p. 377.
3. 2011 National Business Ethics Survey. Workplace ethics in transition, Ethics Resource Center, Arlington, 2012, p. 12.

Литература

1. Clayton P. Alderfer: *Existence, relatedness and growth. Human needs in organizational settings*, The free press, New York, 1972
2. Kathryn M. Bartol, David C. Martin: *Management*, third edition, McGraw – Hill, Boston, 1998
3. Richard L. Daft: *New era of Management*, 10th edition, South Western, Cengage Learning, 2012
4. Richard L. Daft: *Management*, Twelfth Edition, Cengage Learning, Boston, 2016
5. Gary Dessler: *Management. Principles and Practices for Tomorrow 's Leaders*, 3rd edition, Upper Saddle River, New Jersey, 2004
6. Andrew J. DuBrin: *Essentials of Management*, Ninth Edition, South Western Cengage Learning, Mason, 2012
7. Fred R. David • Forest R. David: *Strategic Management. Concepts and Cases*, Fifteenth Edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2015
8. Gareth R. J, Jenifer M. George, *Contemporary Management*, Ninth edition, McGraw-Hill Education, New York, 2016
9. Ricky W. Griffin: *Fundamentals of management*, 4th edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 2006
10. Don Hellriegel, John W. Slocum: *Management. A Contingency Approach*, Addison Wesley publishing company, Reading, Massachusetts, 1974
11. Don Hellriegel, John W. Slocum: *Organizational behavior*, 13th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, 2011
12. Frederick Herzberg: „ How do you Motivate Employees”, *Harvard Business Review*, January 2003
13. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling: *Strategic management theory*, 11th edition, Cengage Learning, Stamford, 2015
14. Hitt Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization - Concepts*, West Publishing Company, Minneapolis, St Paul, 1995
15. Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter: *Management*, Third edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 2012
16. Michael A.Hitt, C.Chet Miller, Adrienne Colella: *Organizational behavior*, third edition, John Wiley 7 Sons, Inc., 2011
17. Robert Kreitner, Carlene N. Cassidy, *Management*, 12e, South-Western Cengage Learning, Mason, 2011
18. Longenecker, G. J., Moore, W. C., Petty, W. J. *Small Business Management. An entrepreneurial emphasis*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000
19. Robert N. Lussier, Ph. D.: *Management Fundamentals. Concepts, applications, skill development*, Thomson, South- Western, Mason, Ohio, 2006
20. Richard Lynch: *Strategic Management*, Seventh edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2015
21. Fred Luthans: *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, McGraw-Hill, Boston, 2011
22. Abraham H. Maslow: *Motivation and personality*, Harper & Row Publishers, New York, 1970
23. David C. McClelland: “Business drive and national achievement”, *Harvard Business Review*, JulyAugust, 1962
24. McCourt, W.: *Global Human Resource Management*, Edward Elgar, Cheltenham, 2003
25. Annie McKee: *Management. A Focus on Leaders*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 2012
26. Laurie Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, Ninth edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2010
27. John A. Pearce II, Richard B. Robinson Jr.: *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1985
28. Stephen Robbins, Debu Mukerji: *Managing organizations. New Challenge and perspectives*, Prentice Hall, Pty. Ltd., Sydney, 1990
29. Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, eleventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2012
30. Stephen P. Robbins, Rolf Bergman, Ian Stagg, Mary Coulter: *Management*, 6e, Pearson Australia, Frenchs Forest, 2012
31. Stephen p. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter: *Fundamentals of management, Essential concepts, and Applications*, Pearson Education, Inc., 2013
32. Stephen p. Robbins, David A. Decenzo, Robert M. Wolter: *Supervision Today!* Seventh Edition, Pearson Education, Inc. 2013
33. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Essential of Organizational behavior*, Twelfth edition, Pearson Education, Inc. 2014
34. Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, Ian Anderson: *Fundamentals of Management*, Seventh Canadian Edition, Pearson Canada Inc., Toronto, 2014
35. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational behavior*, Global edition, edition 15, Pearson Education Limited ,Harlow, 2013
36. Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, Thirteenth edition, Global Edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2016
37. Scarborough, M. N. *Effective Small Business Management*, tenth edition, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2012
38. John R. Schermerhorn, Jr., David S. Chappell: *Introducing Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000
39. John R. Schermerhorn, Jr.: *Exploring Management* , third edition, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 2012
40. John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013
41. 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, 1993, p. 74.
42. Richard M. Steers “Introduction of the Special Research Forum on the Future of Work Motivation Theory,” *Academy of Management Review*, 2002, Vol. 27
43. Arthur A.Thompson, A.J. Strickland III: *Strategic Management: Concepts & Cases*, IRWIN, Chicago, 1995
44. Mary Uhl-Bien, John R. Schermerhorn, Jr., Richard N. Osborn: *Organizational behavior*, 13th Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2014
45. Victor H. Vroom: *Work and motivation*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1964 John Viljoen: *Strategic Management. How to analyse, choose and implement corporate strategies*, Longman professional, Melbourne, 1991
46. Chuck Williams: *Effective Management. A multimedia approach*, fifth edition, South -Western, Cengage Learning, Mason, 2012