



Универзитет “Гоце Делчев” - Штип
Економски факултет – Штип
МБА менаџмент

Сања Калапоцева

**ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНО
И ХАРМОНИЧНО РАБОТЕЊЕ НА ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА ВО
Р.МАКЕДОНИЈА**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Февруари, 2014, Штип



**UNIVERSITY OF GOCE DELCEV - STIP
FACULTY OF ECONOMICS
MBA Management
Stip**

Sanja Kalapocева

**ORGANIZATIONAL CHANGES TO IMPROVE THE HARMONIC
OPERATIONS AND CORPORATE COMPANIES IN THE REPUBLIC OF
MACEDONIA**

- MASTER THESIS-

Комисија за оценка и одбрана :

Ментор: Проф. д-р Ристо Фотов

Редовен професор, Економски факултет - Штип

Член:Проф. д-р Трајко Мицески

Член: Проф. д-р Еленица Софијанова

**„ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНО
И ХАРМОНИЧНО РАБОТЕЊЕ НА ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА ВО
Р.МАКЕДОНИЈА“**

Апстракт

Организациската промена е многу едноставен концепт меѓу успешните компании.

Секако дека игра значајна улога во градење на попродуктивен бизнис. Сепак, некои компании сеуште ја немаат сфатено големината на промената. Неизбежно е за вработените во една компанија да избегнат промена, исто како што не би биле спремни да прифатат се што е непознато и стресно. Вработените се комфорни кога работат во нивното сегашно окружување и работна околина. Тие не сакаат многу кога нивниот работен распоред претрпува некакви промени. Особено во делот на техниките кои ги користат. Но кога веќе зацртаните шеми се изложени на организациски промени, вработените прават се за да ги избегнат истите на било кој начин.

Успешното имплементирање на организациската промена е задача која треба да се спроведе имајќи во предвид многу фактори, како што се чувствата на вработените, финансискиот статус на компанијата, долгорочните цели, добро состојбата на компанијата итн. Доколку промената добро е имплементирана и координирана, и секој може позитивно да допринесе кон истата тогаш компанијата може само да искористи од тоа.

Клучни зборови: промени, компанија, стратегија, предности, проблеми

„ORGANIZATIONAL CHANGES TO IMPROVE THE HARMONIC OPERATIONS AND CORPORATE COMPANIES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA“

Abstract

Organizational change is a very simple concept between successful companies .
Course plays an important role in building productive business . However , some companies still have not grasped the magnitude of change . It is inevitable for employees in a company to avoid change , just as they would not be willing to accept what is unfamiliar and stressful . Employees are comfortable when working in their current environment and working environment . They do not want a lot of work when their schedule is undergoing some changes . Especially in terms of the techniques used . But once planned schemes at organizational change , staff do everything to avoid them in any way . The successful implementation of organizational change is a task that should be carried out taking into account many factors , such as feelings of employees , the financial status of the company's long-term goals , good condition of the company etc. . If the change is implemented and well coordinated , and anyone can contribute positively to the company then it can only avail of it .

Keywords : change, company , strategy , strengths , problems

СОДРЖИНА

Вовед	8
Што е тоа корпоративно управување?	12
1. Дефиниции за корпоративното управување.....	12
2. Историја на корпоративното управување.....	19
3. Обиди за стандардизација на корпоративното управување.....	21
3.1. Придобивки од корпоративното управување.....	23
3.1.1. Подобар пристап до пазарите на капитал.....	26
3.2. Некои забелешки за амбиентот на корпоративното управување во РепубликаМакедонија	28
3.3. Правна и институционална рамка на корпоративното управување во Република Македонија.....	31
3.3.1. Правна рамка.....	31
3.3.2. Институционална рамка.....	34
4. Организациски промени.....	34
4.1. Двигатели на промената.....	39
4.2. Процес на организациски промени.....	41
4.3. Фактори кои влијаат врз промените на организацијата.....	49
4.3.1. Надворешни фактори.....	56
4.3.2. Технолошки развој.....	72
4.3.3. Пазарната конкуренција.....	76
4.4. Внатрешни фактори.....	80
4.5. Предности и недостатоци од промените.....	97
4.5.1. Предности од промените во организацијата.....	97
4.5.2. Недостатоци од промените во организацијата.....	103
II-Емпириски дел.....	107
1. Вовед.....	107
2. Предмет на истражувањето.....	108
3. Цел на трудот.....	111

4. Основна претпоставка и хипотеза.....	112
5. Методи на истражување.....	114
6. Заклучок.....	122
7. Користена литература.....	128

Вовед

Некогаш општеството живееше статично, а денес, бавно прифаќајќи го онаа што го носи иднината, се прилагодува на промените кога ќе настанат. Денес, меѓутоа, темпото на промени и потреби на решавање на бројните противречности бара од сите да ја градат иднината. За да биде успешно, организацијата мора од пасивен објект кој се прилагодува, да се претвори во активен објект, кој во иднина

Организациските промени се неопходност за секоја организација поради потребата за приспособување кон динамичкото надворешно опкружување. Постојаните промени во средината: нови барањата на клиентите, соочување со конкуренцијата, соочување со нов донатор, изменета владина политика, променета социјално-политичка средина мора да бидат проследени со соодветна реакција на организацијата: промена на правилата, системите и процедурите, промени во работната изведба, нови продукти и услуги, друг начин на раководење и сл.

Корпоративното управување станува се позначајно прашање за македонската економија. Постојат две основни причини за ваквиот развој. Прво, силниот бран на програми за приватизација од средината на 90-тите години резултираше во променета бизнис клима, воспоставување на нова законска и институционална рамка, во која беа вклучени и Законот за траговски друштва, Законот за хартии од вредност, Законот за преземање на акционерски друштва, како и Законот за инвестициони фондови.

Второ, процесот на глобализација придонесе за стандардизација на практиките на корпоративно управување во светот, а македонската економија нема многу избор во смисла на тоа дали да ги примени овие стандарди, туку само можност истите да ги усогласи кон националните потреби.

Доброто корпоративно управување придонесува за одржлив економски развој преку подобрување на перформансите на компаниите и на нивниот пристап кон надворешни извори на капитал. Тоа ја зголемува профитабилноста на компаниите и овозможува побрз раст.

Република Македонија, со почетокот на нејзиното интегрирање и натпревар во глобалната економија, спроведува процес на економски раст и промена во сопственичката структура. Природата на односите помеѓу приватниот и јавниот сектор исто така трпат фундаментални промени. Овие промени даваат можност за

институционализација на практиката за добро корпоративно управување со македонските бизниси и со усвојување и имплементација на практиките во приватниот сектор, работењето на компаниите станува потранспарентно, ефикасно, и атрактивно за инвеститорите.

Практиките за добро корпоративно управување се основа за здрав, конкурентен бизнис што натаму води кон одржлив економски развој и отворање на работни места.

Во *првиот* дел кој ги опфаќа точките 2, 3, 4, 5, 6 е направен посебен осврт на корпоративното управување. Во современото економско работење, корпоративното управување се смета за основен предуслов во градењето на успешен систем, за создавање на атрактивна инвестициска клима, која што се карактеризира со конкурентски ориентирани компании и ефикасни финансиски пазари. Доброто корпоративно управување се заснова на принципите на транспарентност, пристрасност, ефикасот, навременост, целосност и точност на информациите на сите нивоа од менаџментот.

Компаниите со добро корпоративно управување си обезбедуваат и полесен пристап до пазарите на капитал. Приватниот сектор и движењето на финансискиот капитал, влијаат на спроведувањето на корпоративното управување и значајно влијаат во развивањето на култура на корпоративно управување.

Вториот дел од трудот ја опфаќа точката 7 и се однесува на теоретскиот, општ осврт кон промените, изворите и предвидувањето на промените. Се разработуваат организациските промени, нивното навремено откривање како и изворите на промените, со посебен осврт на внатрешните и надворешните извори на промени. Потоа следува дел кој се однесува на предвидувањето на промените и нивното забрзување. Промените се карактеристични и се неопходни за секоја организација, пред сè поради потребата за приспособување кон динамичкото надворешно окружување. И таму каде што промените порано се јавувале случајно и ретко, денес тие се драматични и константни. Нагонот за креирање промени претставува клучен елемент за успехот на компаниите. Промените можат да донесат нови предизвици, нови пазари и нова технологија, но тие, исто така, можат да бидат извор на нестабилност, несигурност (неизвесност) и непредвидливост. Всушност, организациите се тие кои мора да брзаат за да ги следат промените кои се одвиваат околу нив. Поконкретно, организациите, на

некој начин, треба перманентно да се редизајнираат, пресоздадат и иновираат, не само за да просперираат, туку повеќе за да опстанат во светот на зголемената конкуренција. Впрочем, организациите би требало повеќе да се насочат кон навремено откривање на промените и кон испитување на нивните извори.

Во овој дел е направен посебен осврт на моделите на организациските промени и вечноста на проблемите, потенцирајќи ги притоа видовите промени и проблеми, можноста или неможноста за промени, како и влијанието кое што го имаат промените за постигнување на конкурентска предност. Во овој поглед станува збор за делумни и радикални промени, стратешки промени, промени во технологијата, промени во производите и услугите, промени во стратегијата и структурата и промени во културата на организациите. Исто така се зборува и за видовите проблеми, укажувајќи притоа на важноста на нормалните и абнормалните проблеми, нивната вечност но и на нивното решавање кое најверојатно треба да генерализира со определени способности потребни за напредување на самата организација во рамките на својот животен циклус. Потоа, следува делот за можноста или неможноста да се спроведе одредена промена во рамките на организацијата и, на крајот, се придава значење на стекнувањето конкурентска предност како резултат на влијанието кое што го имаат промените врз конкретната организација. Стекнатата конкурентска предност како резултат на одговорот на промените, овозможува на организацијата посебно место во бизнис светот, односно овозможува да функционира нормално, да просперира, да работи успешно, да се соочува со нови предизвици и сл. Се разгледуваат факторите кои можат да влијаат врз промените во организацијата, нагласувајќи ги притоа надворешните и внатрешните фактори, како и факторите на отпор кон организациските промени, истовремено наведувајќи ги причините кои можат да предизвикаат отпор кон имплементацијата на промените. Значи, се посветува внимание на техниките за имплементација, процесот на организациските промени и управувањето на истите, како и прифаќањето и олеснувањето на промените. На крајот од овој дел се разгледуваат и конфликтите кои можат да се појават како резултат на промените и кои, доколку не бидат управувани, можат да го загрозат функционирањето на претпријатието. За таа цел се обрнува внимание и на можните пристапи за надминување на конфликтите.

Во *последниот* дел од овој труд се укажува на емпириското истражување кое го покажува текот и резултатите од истражувањето, осврнувајќи се на

методологијата, оправданоста, предметот и целите на истражувањето. Потоа се разгледува хипотетичката рамка, методите кои ќе бидат користени при самиот процес на истражувањето и на крајот се изнесени резултатите од истражувањето заедно со нивното коментирање и донесување констатации.

Што е тоа корпоративно управување?

1. Дефиниции за корпоративно управување

Терминот корпоративно управување се состои од две компоненти:¹ корпоративно, коешто се однесува на корпорациите или на големите корпорации; и управување, коешто е дефинирано како дело, факт или начин на управување. Втората компонента е основниот извор на конфузија, што се должи на неговата алузија до власта, што носи јавен елемент во сфера којашто е третирана како приватно-правна.

Корпоративното управување, во својата суштина како концепт, се однесува на мноштвото начини преку кои компаниските конституенти го контролираат или влијаат на донесувањето на одлуките во една компанија. Компаниските конституенти: сопственици, акционери, членови на одборот (директорите), менаџери, управители, вработени, државата, локалната заедница, се во взаемен интеракциски однос и тој однос упатува на самиот поим „управување“.

Корпоративното управување како термин за првпат се појавува и се употребува од Richard Eells под кој ја опфатил „структурата и функционирањето на корпоративниот ентитет“.²

Како последица на глобализацијата на светската економија, механизмите воспоставени со националните права ја губат доминацијата во делот на компаниското управување и се повеќе доаѓа до намалување на државниот односно националниот суверенитет, за смета на глобализациското управување кое се воспоставува според меѓународно прифатени правила и стандарди. Корпоративното управување се повеќе се прифаќа како сите на меѓународни

¹ Беличанец Тито, Климовски Александар, Корпоративно управување, Скопје, 2011

² Becht Marco, Patric Bolton and Alisa Roel, „Corporate Governance and Control“, NBER (National Bureau of Economic Research) Working Paper Series, Working Paper 9371, December 2000

односи, начела, стандарди поставени во едно единство и организациско функционирање.

За определување на поимот корпоративно управување постојат повеќе дефиниции во зависност од тоа дали при неговото објаснување се тргнува од економскиот или нормативниот аспект.

Некои автори корпоративното управување го дефинираат како односи меѓу различни учесници во определувањето на перформансите на корпорациите.³ Според оваа дефиниција како учесниците се вклучуваат акционерите, членовите на одборот (директорите), менаџментот, клиентите, добавувачите, кредиторите и други интересни групи.

Економската наука ги детектира екстерните фактори кои влијаат на управувањето, како што се пазарот на капитал и пазарот на трудот, додека корпоративното управување, како нова гранка на правото се фокусира на објаснувањето на влијанието на надворешните фактори врз процесите на управувањето со корпорациите, а особено нивната внатрешна организациона структура и поделба на моќта меѓу органите на таа структура. Таа е област која што се концентрира на односите меѓу органите на корпорацијата (одборите на директори, надзорните одбори, управните одбори и др.) акционерите, регулаторите, ревизорите и други засегнати лица.

Корпоративното управување може да претставува и битна детерминанта во дистрибуцијата на економската моќ поради својата улога во реформите што ги наметнуваат одделните политички елити. Имено, во некои програми се заштитуваат интересите на акционерите, додека во други заштитата на интересите на вработените и на пошироката општествена заедница, а трети соодветно значење им даваат на двата аспекти. Овие гледања се формираат зависно од историскиот развој, социјалниот момент или припадност на одреден правен систем.

Според Светската банка: Корпоративно управување се однесува на збир на закони, регулативи и адекватните доброволни практики на приватниот сектор коишто овозможуваат корпорацијата да привлече финансиски и човечки капитал, да работи ефикасно и со тоа да продолжи преку генерирање на долгорочна економска вредност за своите акционери, истовремено почитувајќи ги интересите на заинтересираните страни и општеството во целина.

³ Monks, RAD and Monow, N., „Corporate“, Blackwell Business, Oxford, 1995.

Различниот приод кон дефинирањето на корпоративното управување зависи од сферата на интересот на авторите при дефинирањето. Имајќи ги во предвид основните принципи на глобалната, светска практика на корпоративното управување, сите овие дефиниции за корпоративното управување вршат јасна дискриминација меѓу капиталот, управувањето со капиталот и менаџментот. Тоа (корпоративното управување) може најшироко да се дефинира како севкупност на правното, институционалното, регулативното, економското и социјалното опкружување и влијанието што тоа опкружување го врши врз внатрешното управување и распределба на моќта во големите компании.

Корпоративното управување вклучува сет на односи помеѓу менаџментот на компанијата, нејзиниот одбор, акционерите и другите засегнати лица.

Корпоративното управување, исто така обезбедува организациона структура пред која што се утврдуваат целите на компанијата, а воедно се определуваат и начините за остварување на овие цели, како и следењето на перформансите на компанијата. Доброто корпоративно управување треба да обезбеди соодветни стимуланти за да се остварат целите што се во интерес на компанијата и акционерите и треба да го олесни ефикасниот мониторинг, со што ќе ги охрабри компаниите ефикасно да ги користат своите ресурси.

Еден од клучните елементи за подобрување на економската ефикасност е доброто корпоративно управување. Денес, корпоративното управување е општо прифатено како суштествен предуслов за воспоставување на атрактивен инвестициски амбиент, кој што се карактеризира со конкурентни компании и ефикасен финансиски пазар. Постојат голем број на емпириски докази што покажуваат дека некои фундаментални аспекти на доброто корпоративно управување играат клучна улога во подобрување, на перформансите на компаниите, преку олеснување на пристапот на компаниите на пазарот на капитал, зголемување на довербата на инвеститорите, односно придонесот за поголема конкурентност помеѓу компаниите.

Доброто корпоративно управување во денешно време се смета за основен предуслов за создавање на атрактивна инвестициска клима, која што се карактеризира со конкурентски ориентирани компании и ефикасни финансиски пазари.

И покрај растечката популарност на овој поим во последните децении, од мноштво дефиниции не може да се одбере некоја сеопфатна која прецизно и кусо

би ја објаснила неговата суштина. Во поимот корпоративно управување се вградени елементи кои се однесуваат на бројни и различни структури, системи, процеси и одговорности. Некои дефиниции го ограничуваат значењето на корпоративното управување само на односите во самата компанија, други го потенцираат и неговото значење за релевантната општествена рамка. Некои се фокусираат на финансиските аспекти на корпоративно управување, некои на неговата правна заднина, додека сепак, се поголем е бројот на дефинициите со кои се прави обид што подетално и што поцелосно да се специфицира структурата на корпоративното управување.

Според Трицкер, корпоративното управување претставува еден чадор кој влучува специфични теми за интеракција помеѓу сениор менаџментите, акционерите, одборот на директори и другите корпоративни акционери.⁴ Во својата најтесна смисла, терминот може да го опишува формалниот систем на одговорноста на менаџментот кон акционерите. Во својата најширока смисла, пак, терминот се шири за да ја вклучи целата мрежа на формални и неформални релации кои го вклучуваат корпоративниот сектор и нивните последици кон општеството, воопшто.

Сепак, Џејмс Д. Волфенсон ја презентира можеби најкусата дефиниција за корпоративното управување кога вели: "Корпоративното управување значи промовирање на фер-релации, транспарентност и одговорност".

Според професорите Андреј Шлајфер и Роберт В. Вишни: "корпоративното управување се однесува на начините на кои финансиерите на корпорациите се обезбедуваат дека инвестициите ќе им се вратат".

Според професорот Хенрик Матјесен "корпоративното управување е област на економијата што ги истражува начините на кои преку примена на механизми за поттикнување, какви што се договорите, организацискиот дизајн и регулативата, се обезбедува ефикасен менаџмент на корпорациите. Тоа често пати се ограничува на прашањето за подобрување на финансиските перформанси, на пример- како сопствениците на корпорациите можат да ги мотивираат менаџерите во корпорацијата да обезбедат конкурентен принос".

Според Сер Адријан Кадбери "корпоративното управување е насочено кон одржувањето рамнотежа меѓу економските и општествените цели и меѓу целите

⁴ Tricker, R, „International Corporate Governance, Readings and Cases“ Prentice Hall International, Singapore, 1994.

на поединецот и целите на заедницата. Рамката на корпоративното управување треба да охрабри ефикасно користење на ресурсите со истовремено инсистирање на одговорност од страна на оние кои управуваат со ресурсите. Целта е интересите на поединците, корпорациите и општеството повеќе да се доближат".

Додека според професорот Симон Дикин: "корпоративното управување го означува начинот на кои се водат и контролираат компаниите. Доброто управување е неопходна состојка на корпоративниот успех и на одржливиот економски резултат.

Истражувањата во областа на управувањето треба да се потпира на интердисциплинарна анализа, пред сè на економија и право, на добро познавање на современа деловна пракса кое произлегува од продлабочени емпириски студии во национални рамки". Економистката и професорка по менаџерско право Маргарет Блер смета дека: "корпоративното управување претставува склоп од правни, културни и институционални активности кои точно, одредуваат што ќе работат јавните корпорации, кој нив ќе ги контролира, како ќе се извршува таа контрола и како ќе се распределуваат ризиците и добивката од активностите што корпорациите ги преземале".

Инспирирани од големиот број на дефиниции за корпоративното управување, OECD ја промовира дефиницијата за корпоративното управување која станува се пошироко прифатена во круговите блиски до академската и деловната јавност. Оваа дефиниција ја осликува систематиката, но и структурната содржина на поимот корпоративно управување: „корпоративното управување е систем преку кој се водат и контролираат деловните корпорации. Структурата на корпоративното управување ја специфицира распределбата на правата и одговорностите меѓу различни учесници-членови на корпорацијата, како на пример оние на членовите на одборот (директорите), менаџерите, акционерите и останатите засегнати лица и детално ги опишува правилата и процедурите за донесување на корпоративните одлуки. На тој начин, таа ја обезбедува и структурата преку која се поставуваат целите на компанијата, средствата со чија помош се остваруваат тие цели и начинот на следење на успешноста во работењето (перформансите)".⁵

Добрата структура на корпоративното управување е онаа во која е воспоставен успешен систем на поставување на цели, донесување на одлуки и

⁵ Бела книга за корпоративно управување во Југоисточна Европа, цитирано издание, 2003, преземена дефиниција од Принципи за корпоративни управување на ОЕЦД, П реамбула, (OECD Principles of Corporate Governance Preamble) 1999

соодветно следење на извршувањето на одлуките и исполнување на целите на компанијата. На тој начин преку така изградена структура на односи и процеси, компанијата може успешно да се соочува со промените во опкружувањето и притоа да реагира на начинот кој не ги загрозува интересите на било која од засегнатите страни.⁶

Корпоративното управување, исто така, обезбедува структура преку којашто се утврдуваат целите на корпорацијата а воедно се определуваат и начините за остварување на овие цели, како и следењето на успешноста во работењето (перформансите) на корпорацијата.

Анализирајќи ги претходните дефиниции за корпоративното управување, од истакнати професори од најреномираните светски универзитети за менаџмент, ќе се обидаме да извлечаме дефиниција најсоодветна за научната област по корпоративен менаџмент:

"Корпоративното управување е систем преку кој се водат и контролираат деловните корпорации. Структурата на корпоративното управување ја специфицира распределбата на правата и одговорностите меѓу различните учесници/членови на корпорацијата, како на пример оние на одборот, менаџерите, акционерите и останатите засегнати лица и детално ги опишува правилата и процедурите за донесување на корпоративни одлуки.

На тој начин, таа ја обезбедува и структурата преку која се поставуваат целите, на компанијата, средствата со чија помош се остваруваат тие цели и начинот на следење на перформансите".

На поопшто ниво, придонесот што добро управуваните компании го имаат за националната економија и за општествената заедница е поголем. Најчесто тоа се поздрават компании кои на акционерите, работниците, заедницата и на државата им носат повеќе додадена вредност во споредба со компаниите со слабо управување.

Компаниите со слабо корпоративно управување можат да бидат причина за загубени работни места, неисплаќање на пензии па дури и намалена доверба во пазарот на хартии од вредност.

2. Историја на корпоративното управување

⁶ Бела книга за корпоративно управување во Југоисточна Европа, цитирано издание, 2003, преземена дефиниција

Корпоративното управување како систем и интелектуален концепт на компаниско управување се појавил во САД во 30-тите години на XX век и е последица на бројните компаниски спојувања и преземања. Со помош на корпоративното управување се сакало да се одржи растот и просперитетот на корпорациите.

Дискусијата за корпоративното управување се појави по бројните примери кога корпоративните менаџери имаа спротивставени приоритети од оние на нејзините сопственици. Во бројни корпорации, повисок приоритет се даваше на растот отколку на профитабилноста, во корист и интерес на амбициозните менаџери што водеше до нанесување на долгорочна штета на акционерите. Во големите корпорации, 80-те години понекогаш беа опишувани како декада на менаџерите. Во 90-те дојде до промена и концептите на корпоративното управување и акционерската вредност заземаа централно место во дебатата.

Првите расправи за современото сфаќање за корпоративното управување започнаа во време на 80-тите години од XX век која се јавија првите корпоративни скандали како што се: Robert Maxwell, BCCI, Polly Peck и Barings во Велика Британија, Credit Lyonnais во Франција, Metallgesellschaft & Schneider во Германија, AWA and Spedley Securities во Австралија, Lemont & Hauspie во Белгија, Yamaichi во Јапонија и Canadian Commercial Bank во Канада. Сето тоа, започна многу порано уште во 80-тите години на XX –тиот век која серија на корпоративни измами и судски постапки во Велика Британија и во САД ги потресе одборите и го предизвика законодавството на акција, особено во Велика Британија.

Во последната деценија од 20-тиот век и почетокот на 21-иот век по корпоративните скандали кои го разлишаа догматското сфаќање за корпоративно управување како во САД така и во континентална Европа следеа настани кои се особено значајни за историјата на создавањето и развојот на корпоративното управување.

Процесот на развојот и имплементација на корпоративното управување во САД се одвиваше бавно. Се покажа дека земјите кои не го развија современото корпоративно управување беа местата каде еруптивно се јави втора светска економска криза. Неправилното и несоодветното корпоративно управување во компаниите е причина за пропаѓање на моќни компании. Овој заклучок е поткрепен со бројни примери на скандалозни банкротирања на компании проследени со мега измами и тоа најчесто од менаџерската структура.

Причините поради кои корпоративното управување стана толку важна тема се следните:⁷

- бранот на приватизација ширум светот во минатите декади;
- реформите на пензиските фондови и порастот на приватните заштеди;
- бранот на преземања;
- дергулација и интеграција на пазарите на капитал;
- кризите во Источна Азија; и
- серија на скандали во САД и Европа и корпоративните неуспеси кои се појавија, но кои не ги исфрлија на површина сите шпекулации на пазарот на капитал кон крајот и почетокот на XX-тиот век.

Настаните кои се од значење за зародишот на компаниите и компаниското управување и кои придонесле за развојот на корпоративното управување можат да се систематизираат во четири развојни периоди.

Првиот период ја опфаќа т.н. предисторија на настанувањето на корпорацијата и на нејзината рудиментирана корпоративна структура.

Вториот период го опфаќа развојот на современата корпорација и на нејзината корпоративна структура.

Третиот период го опфаќа динамичкиот и нормативен развој на корпоративното управување во САД и четвртиот период го опфаќа развојот на новата програмска и нормативна основа врз која се одвива новиот пристап за т.н. добро кон корпоративното, кој започнува во деведесетите години од XX – тиот век и продолжува до ден денес.

3. Обиди за стандардизација на корпоративно управување

Со Кодексот за корпоративно управување се уредуваат основните начела и принципи за корпоративното управување, како збир од заемни односи меѓу Управниот одбор, другите лица со посебни права и одговорности кои извршуваат раководна функција во претпријатието, Надзорниот одбор, акционерите и другите заинтересирани субјекти.

Кодексот за корпоративно управување претставува основа за работењето на Управниот одбор и за контрола на претпријатието. Тој ги содржи стандардите за добро корпоративно управување како што е во меѓународната деловна пракса,

⁷ Becht Marco, Patrick Bolton, „Corporate Governance and Control“, цитирано издание, стр. 10

како и најзначајните одредби на Законот за трговски друштва кои се релевантни во овој контекст. Генерално, кодексот ќе се ревидира еднаш годишно со цел да се имплементираат националните и меѓународните промени и по потреба ќе се прилагодува.

Кодексот содржи правила кои се сметаат за честа меѓународна пракса.

Неусогласеноста со овие правила мора да биде објаснета, како и причините за тоа.

Кодексот, исто така, содржи правила кои се надвор од овие одредби и треба да се имплементираат на доброволна основа.

Кодексот ги дефинира следните категории на правила:

1. регулаторни барања (L): Ова правило се однесува на задолжителни законски одредби наведено во Законот за трговски друштва („Службен весник на Република Македонија“ бр. 28/2004, 84/2005, 25/2007, 87/2008, 42/2010, 48/2010 и 24/2011).

Одредени правни одредби во согласност со регулативата од Законот за трговски друштва се однесуваат само на компании кои котираат на берзата или компании кои согласно Законот за хартии од вредност се друштва со посебни обврски за известување. Овие правила ќе се интерпретираат како правило С за компаниите кои не котираат на на берзата или не се друштва со посебни обврска за известувања.

Содржината на L - правилата не секогаш се совпаѓа со точните наслови и дефиниции во соодветните закони и подзаконски акти, но прилагодувањата се со цел да одговара на терминологијата на Кодексот. Не е целта на авторите да се промени интерпретацијата на законските одредби.

2. исполнува или објаснува (C): правило кое е воспоставено со цел истото да се почитува; секоја отстапка мора да биде објаснета и причините да се обелоденат со цел да се постигне усогласност со Кодексот.

3. препорака (R): Природата на ова правило е препораката; неусогласеноста со ова правило бара или истрага или објаснување.

Доброто корпоративно управување се обезбедува преку:

- јасна организациска структура со прецизно дефинирани права и одговорности на членовите на надзор и управување и на другите вработени,
- ефикасни процедури за идентификување, мерење, следење и контрола на ризиците на кои е изложена Банката,

- ефикасни механизми на внатрешна контрола, вклучувајќи и детални административни и сметководствени процедури,
- транспарентност во работењето на Банката во однос на сите заинтересирани субјекти, во согласност со прописите и со деловната политика на Банката,
- системи на надзор и контрола воспоставени преку надзор од страна на Надзорниот одбор, контрола и следење на работењето од страна на Управниот одбор, системи на внатрешна контрола, систем за интегрирано управување со ризиците, перманентна контрола на усогласеноста со прописите и независна внатрешна ревизија.

3.1. Придобивки од корпоративното управување

Воведувањето на корпоративно управување не значи ништо друго туку стандардизација на процесите, процедурите и однесувањето во компаниите, која се заснова врз принципите на одговорност, транспарентност и контрола во одлучувањето, секојдневното работење и известувањето за состојбите во компанијата. Како и кај секоја друга стандардизација, нејзина цел е намалување на неизвесноста и ризикот од стапување во релации со компанијата, а во овој случај, особено е важна целта за зголемување на довербата во компанијата. Прифаќањето на ваков, стандардизиран пристап кон управувањето и водењето на бизнисот, им носи на компаниите посебен вид додадена вредност – вредност произлезена од работење во етички рамки. Во компаниите со добро корпоративно управување одлуките не се носат само со цел да се оствари економскиот интерес, туку и со цел таквите одлуки да не ги повредат интересите на останатите вклучени страни.

Една од најзначајните карактеристики на компаниите со добро корпоративно управување е нивната посветеност да одржуваат висок степен на транспарентност што се демонстрира преку постојано известување за состојбите во компаниите. Во терминологијата за корпоративно управување ваквата транспарентност е позната како обелоденување на податоци и информации за компаниите. Компаниите со добро корпоративно управување се придржуваат кон посебни правила за известување. Ова има посебно значење за компаниите кои излегуваат на пазарот на капитал.

За да можат да донесат одлука дали да инвестираат во некоја компанија, инвеститорите сакаат да бидат сигурни каде вложуваат со цел таквите вложувања да не им донесат штети или загуби. Стандардизираниите системи на обелоденување на податоци и информации за компаниите, заедно со стандардизираниите практики на работењето на компаниите воопшто, даваат сигурност на инвеститорите дека вложувањето се врши во услови на минимизиран ризик. За да се постигне целта на фер, коректни и транспарентни односи на пазарот, бил започнат процес на приближување на регулативите што се однесуваат на корпоративното управување. Овој процес можете да го сфатите како воведување на корпоративски јазик кој можат да го разберат сите пазарни учесници. Тоа се остварува преку градење на регулативи во земјите врз основа на принципи за кои е постигнат договор во меѓународни рамки. Кога ја развива сопствената регулатива, секоја земја треба да поаѓа од специфичностите на нејзиниот корпоративен амбиент, но во исто време, треба да се труди колку што е можно повеќе истата да ја втемелува врз општоприфатените стандарди и принципи. Прилагодувањето на регулативите кон принципите договорени на глобално ниво, во голем дел значи и прифаќање на заедничка рамка за добро корпоративно управување во компаниите.

Придобивките од доброто корпоративно управување може да ги поделиме на неколку нивоа на корпоративно управување.

Доброто корпоративно управување може да придонесе за подобрување на деловните резултати и за зголемување на оперативната ефикасност на компанијата.

Предности на корпоративното управување се подобрена контрола и отчетност, подобро одлучување и зголемено ниво на придружување до залихите и помалку конфликти.

Подобрувањето на практиките и управувањето во компанијата води кон подобрување на системот на отчетност и намалување на ризикот од измами внатре во компанијата. Одговорно однесување, придружено со ефективно управување со ризици и внатрешни контроли, овозможува потенцијалните проблеми да бидат воочени уште пред да настапи некаква кризна состојба. Корпоративното управување го подобрува менаџментот и контролата на работењето на извршните функции, на пример преку поврзување на наградувањето со финансиските резултати на компанијата.

Придржувањето на стандардите на добро корпоративно управување придонесува и за подобрување на процесот на донесување на одлуки. На пример менаџерите, директорите и акционерите веројатно ќе можат да носат поинформирани, побрзи и поквалитетни одлуки кога структурата на корпоративното управување на компанијата и обезбедува јасно разбирање на секоја од нивните улоги и одговорности и кога процесите за комуникација се регулирани на ефективен начин. Тоа значително ја зголемува ефикасноста на сите нивоа на компанијата. Тоа, од своја страна, може да придонесе за зголемување на продажбата и добивката, како и врз натамошното намалување на трошоците на компанијата.

Ефективниот систем на практики на управување придонесува и за јакнење на дисциплината во смисла на придржување кон законите, стандардите, правилата, правата и обврските од страна на сите интересни групи.

3.1.1. Подобар пристап до пазарите на капитал

Компаниите со добро корпоративно управување си обезбедуваат и полесен пристап до пазарите на капитал. Добро управуваните компании имаат имиџ на субјекти кои се пријателски расположени кон инвеститорите и пружат поголема доверба дека се способни да обезбедат поврат на инвестициите без при тоа да ги нарушат правата на акционерите.

Доброто корпоративно управување се заснова на принципите на транспарентност, пристрасност, ефикасност, навременост, целосност и точност на информациите на сите нивоа. Високото ниво на транспарентност во компаниите и обезбедува на инвеститорите увид во деловните операции и финансиските податоци, согласно со законот за акционерски друштва и законот за берзантско работење

Во современото менаџмент опкружување, корпоративното управување станува најзначаен критериум при донесување на инвестициски одлуки од страна на инвеститорите.

Перцепцијата на инвеститорите е пред се поставеноста на хиерархиската структура во компаниите, етичкиот кодекс и пракса на корпоративно управување, значи и поголема сигурност дека средствата на компанијата се користат во интерес на акционерите и не се насочуваат или злоупотребуваат од страна на менаџерите.

Кога тие би биле запрашани колку им е важно корпоративното управување наспроти финансиските аспекти на компанијата (историја на создавање добивка, потенцијален раст) при донесувањето на инвестициски одлуки, би ги добиле следниве податоци:

Конечно новите правила на поголема транспарентност, прецизност и точност на котираните компании на голем број на берзи посебно во регионот се однесуваат токму на барањата за се построгите стандарди на управување. Компаниите кои сакаат да имаат пристап до домашните и меѓународните пазари на капитал ќе мораат да се придржуваат до ваквите стандарди на корпоративно управување.

Акционерскиот капитал е најевтин капитал воопшто на глобалниот пазар на капитал, за разлика од банкарскиот и сопственичкиот кој пак е ограничен.

Воведувањето на современо корпоративно управување во компаниите е иницирано од случувањата на глобалниот пазар на капитал, во светот воопшто.

Освен усогласеноста на работењето на компанијата согласно правните и регулаторните барања, корпоративното управување може да биде санкционирано повеќе од страна на пазарот, отколку од регулаторните тела. Последиците од непочитување на принципите на добро корпоративно управување не се само во форма на сакција туку тие доведуваат до нарушување на репутацијата која компанијата ја ужива на пазарот на капитал. Тоа ќе доведе до намалување на бројот на заинтересирани инвеститори за компанијата, а доколку станува збор за јавно поседувано друштво, може да дојде до пад на цената на акцијата. Тоа пак, би ги намалило можностите за идните активности и инвестирања на компанијата и наштетување на можностите за идните понуди за издавање на нови акции од страна на компанијата.

3.2. Некои забелешки за Амбиентот на корпоративното управување во Р. Македонија

Проблематиката на корпоративно управување во компаниите во Република Македонија се актуелизираше во последните неколку години. Главна причина за тоа е фактот што со привршувањето на процесот на приватизација на општествените и во еден дел, на државните претпријатија, се потенцираа предизвиците за комплетно уредување на соработката што се воспоставува во

компаниите, но и односите помеѓу компаниите и пошироката средина. Со ваков тип на предизвици се соочувале досегашните пазарни економии, вклучувајќи ги и оние со најстара традиција.

Се работи за односи поврзани со сопственоста врз капиталот, со донесувањето одлуки за тоа како ќе се управува со капиталот, начинот на кој ќе се делегира овластувањето за донесување одлука, ќе се извршуваат одлуките и како ќе се обезбедува контрола врз нивното реализирање со цел да се заштити сопственоста и правата на сопствениците на капиталот. Тие односи го вклучуваат и системот на комуникации што компаниите го практикуваат и одржуваат со деловните партнери, владата, кредиторите и со граѓанската средина. Значи, станува збор за мошне широк опфат на вклучени страни („засегнати лица“), од кои секоја има различни цели и интереси во врска со компанијата. Сопствениците на капиталот настојуваат, постојано и се повеќе, да ја зголемуваат добивката; менаџерите и директорите се обидуваат да ја максимираат наградата што ја добиваат за раководење со/во компанијата и што повеќе да ги изразат своите капацитети. На кредиторите им е важно не само да ги пласираат средствата, туку и да го осигурат нивниот поврат по што е можно поповолни услови за нив.

Но, со воведување на добро корпоративно управување во компаниите се создаваат услови за сведување на конфликтите што постојат помеѓу целите и интересите на различните вклучени страни (засегнатите лица) на најниско или најприфатливо ниво.

Друга причина за актуелизирање на корпоративното управување во Македонија е отворањето на македонската економија кон светските пазари и, со тоа, нејзиното приклучување кон процесите на глобализација.

Корените на корпоративното управување во Р. Македонија треба да ги бараме во напуштањето на системот на работничкото самоуправување и почетоците на приватизација на претпријатијата со општествениот капитал. Преку процесот на приватизација настанаа голем број на акционерски друштва. Најголемиот дел од претпријатијата беа приватизирани со користење на моделот на продажба на претпријатието на лица кои го преземаат управувањето, на тој начин најчесто затекнатиот менаџерски состав во претпријатијата стануваше и сопственик на доминантниот број на акции коишто му овозможуваше контрола во друштвото.

Пропустите во процесот на приватизацијата на претпријатијата со општествен капитал и нереалните проценки на вредноста на истиот, стекнување на контролниот пакет на акции од страна на актуелниот менаџмент преку притисоци на вработените и откуп на нивните акции по износи најчесто под нивната номинала, како и користењето на огромните пропусти при стекнувањето на акциите, беа главната карактеристика на транзициониот претприемачки процес.

Цели на корпоративното управување се:

1. да им **помогне на компаниите**, банките, да ја подобрат практиката на своето корпоративно управување;
2. да ги **поддржи институциите од јавниот сектор** да воспостават ефективни рамки за корпоративно управување;
3. да им **помогне на образовните институции** за вклучување на содржини за корпоративно управување во нивните наставни програми.

Помагајќи го развојот на практиките на ефикасно корпоративно управување во Македонија, и помага на земјата да ја зголеми својата атрактивност за инвеститорите.

Ефикасното корпоративно управување придонесува за одржлив економски развој преку подобрување на перформансите на компаниите и на нивниот пристап кон надворешни извори на капитал. Тоа ја зголемува профитабилноста на компаниите и овозможува побрз раст. Доброто корпоративно управување треба да обезбеди соодветен поттик за одборот на директори и менаџментот да ги остварат целите кои се во интерес на компанијата и акционерите и кои треба да обезбедат ефективен мониторинг, и со тоа да ја охрабрат фирмата ефикасно да ги користи своите ресурси.

Корпорациите управувани согласно концептот на акционерска вредност ќе го концентрираат деловното работење на начин на кој се овозможува зголемување на вредноста на корпорацијата (вредноста на акционерите) и намалување на активностите кои не можат да придонесат за зголемување на вредноста на компанијата. Оттука, корпорациите се насочија кои главните активности за кои компанијата го поседува потребното знаење и стручност. Тука може да се додаде и дека доброто корпоративно управување во македонските компании исто така подразбира еднаков третман за сите акционери и дека ниту еден акционер не

добива определени придобивки од компанијата кои не им се дадени на сите акционери.

3.3. Правна и институционална рамка на корпоративното управување во Р. Македонија

3.3.1. Правна рамка

Како и во останатите земји во транзиција, од почетокот на деведесеттите години на минатиот век во Република Македонија се одвива сложен процес на создавање амбиент соодветен за работење на деловните субјекти врз принципите на приватната сопственост и слободниот пазар. Креирањето правна рамка, која јасно ќе ги дефинира основите врз кои ќе се врши дејноста и ќе се уредуваат внатрешните односи во компаниите, претставуваше една од приоритетните задачи. Првите предизвици се јавија со приватизацијата на општествените претпријатија кои најрано ја минаа постапката за промена на сопственоста, но профилирање на соодветна правна рамка беше предуслов и за утврдување на условите и начините за основање и работење на новите компании.

Првиот македонски Закон за трговските друштва беше донесен дури во 1996 година и со тоа се создаде вистинска правна основа за основање на акционерските друштва после неколку годишниот вакуум (кога организирањето на акционерските друштва и акционерските друштва со ограничена одговорност се вршеше според Законот за претпријатијата), од донесување на ЗТПОК во 1993 година до донесувањето на првиот ЗТД во 1996 година.

Во јули 2002 година беше донесен нов Закон за трговските друштва. Со тој Закон беа понудени т.н. транзициони форми на трговски друштва. Поради негативната стручна рецензија веднаш се пристапи кон изготвување на нов закон, практично третиот македонски Закон за трговските друштва за период од една деценија. Законот е донесен во 2004 година. Иако, корпоративното управување и корпоративната реформа во Р. Македонија започна со првиот Закон за трговските друштва од 1996 година, вистинските основи и правци на корпоративното управување беа поставени со новиот Закон за трговските друштва од 2004 година.

Законот за трговските друштва од 2004 година овозможува флексибилна структура на управување во трговските друштва со коишто, по правило,

сопственички се управува, и механизми на константа и навремена контрола на акционерите врз органот на управување и на надзорниот одбор кај големите акционерски друштва коишто сопственоста и контролата се сепарирани.

Законот за трговские друштва дава достојни одговори на овие потреби, така што трговските друштва имаат неограничена можност на создавање на управувачката структура според своите потреби, освен акционерските друштва кои како акционерски друштва мораат да ги следат законските решенија коишто се во функција на заштита на инвеститорите во хариите од вредност на тоа друштво. Овој закон ги вгради европските решенија на компаниското право, почитувајќи ги постојаните состојби и потреби во Р. Македонија, особено во поглед на зајакнување на функцијата на собранието на акционерското друштво, воведување на независните директори во одброт на директори и во надзорниот одбор, интерната ревизија и независните надворешни ревизори, отвореност на акционерските друштва и достапност на актите на друштвото на акционерите на друштвото, флексибилност во разрешувањето на членовите на управниот одбор и извршните директори, обврска за поднесување на годишен финансиски извештај оценет од ревизор, објавување на извештаите, големите зделки и зделки со заинтересирана страна, јакнење на правата на малцинските акционери и слично.

Според расположливите податоци за акционерската сопственост, во Република Македонија, може условно да се каже дека постои дисперизирана акционерска сопственост. Во Република Македонија постојат околу 300 000 акционери, од коишто околу 99% се физички лица, а 1% се правни лица. Правните лица акционери, во вредноста на сите издадени акции учествуваат со повеќе од половина (околу 57%), додека остатокот го поседуваат физичките лица како акционери.⁸

Законот за трговските друштва од 2004 година ја формира легалната основа на корпоративното управување во Република Македонија. Регулите коишто ја уредуваат овој сегмент, всушност се базираат на нормативните решенија и најдобрите практики на корпоративното управување во државите со развиено корпоративно право, долга традиција и богато искуство на полето на управувањето со големите капиталски форми на организирање на претприемништвото.

⁸ Коевски Горан, „Компаративно управување“, цитирано издание, 2005, стр. 374.

Од аспект на регулатива за корпоративното управување, покрај Законот за трговските друштва, правната рамка ја сочинуваат и Законот за хартии од вредност, Законот за преземање на акционерските друштва, Законот за стечај, Кодексот за корпоративно управување и Правилата за котација на Македонската берза.

Кодексот за корпоративно управување на Македонската берза е донесен во јуни 2006. Обврска имаат само друштвата на Супер котација. Еднаш годишно се доставува извештај за усогласеноста со Кодексот на корпоративно управување на Македонската берза, по принципот „примени или појасни зошто не си применил“. Извештајот треба да биде составен дел на годишниот извештај за работење, усвоен од страна на Собранието на акционери. Во октомври 2007 година донесен е Прирачник за корпоративно управување.

3.3.2. Институционална рамка

Градењето на систем на институции со водечка улога за развојот на рамката за корпоративното управување во Македонија е од исклучителна важност за примената на овој концепт од страна на компаниите. Комисијата за хартии од вредност и Македонската берза (формирани и организирани во средината на деведесеттите години од минатиот век), како и Централниот депозитар за хартии од вредност (формиран и организиран на почетокот од овој милениум), се главните институции кои треба да одговорат на предизвиците што ги носат најновите трендови на корпоративното управување.

4. Организациски промени

Организациските промени се активности од долготраен процес. Тоа се активности кои во поново време сè повеќе претставуваат предизвик за организацијата, но истовремено можат да бидат и непријатна работа за повеќето индивидуи и во секојдневниот живот и во организациите⁹. Промените како долготраен процес се единственото нешто што е константно во бизнис светот, па затоа и значајноста на истите е огромна за секој претприемач или менаџер.

⁹ Andrew H van de Ven, Marshall Scott Poole, 1995, *Explaining Development and Change in Organizations*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.3, 510 - 540

Имено, промената е термин што се користи за опишување на транзиција која што се појавува од исто до различно.

Промената го опишува процесот на транзиција (премин) од состојба која е постоечка до нова (посакувана) состојба. Тој процес на транзиција од постоечка до посакувана состојба претставува активност на станување различен или модификација на нешто. Оваа активност на станување различен или модификација на нештото има одредена цел, а тоа е да се подобри тоа нешто.

Со други зборови промената мора да биде проследена со одредена цел. На пример, одговор на конкуренција, одговор на променети очекувања на потрошувачите, одговор на нови барања на потрошувачите, влез на нов пазар, набавка на нова опрема и технологија и сл.

Значи, организациските промени како активности на станување различен или модификација на организацискиот систем, со цел да се подобрат сите деловни процеси на организацијата, се единственото нешто што е константно во претпријатијата. Денес ниедно претпријатие не може да успее без да се прилагодува на внатрешните и надворешните околности, а тоа прилагодување претставува промена.

Па така, заради интерактивноста на претпријатието со својата околина можеме да кажеме дека:

Организациските промени претставуваат феномен кој се однесува на постојано следење на интерните и екстерните околности со цел трансформирање и модификување на организацијата, од постоечка кон нова, актуелна (посакувана) состојба.

Всушност, дефинициите укажуваат дека промената, едноставно, претставува алтернатива на status quo. Притоа, промените можеме да ги разгледаме во техничка и практична смисла.

Во техничка смисла, промените се случуваат постојано: ниту еден момент не е сосема ист со моментот пред него.

Всушност, во практична смисла, ние се интересираме за многу значајни промени, а истовремено и планираме промени на организацискиот систем: промени во односот помеѓу инпутите и аутпутите, промени на технологијата или трансформациониот процес, промени во структурата или дизајнот, промени на механизмите за координација, промени на луѓето и нивните улоги во

организацијата, промени на културата итн. Па, во овој поглед, поради потребата за приспособување кон динамичкото надворешно окружување, можеме да кажеме дека промените се неопходност за секоја организација.

Постојаните промени во средината: нови барања на клиентите, соочување со конкуренцијата, соочување со нови соработници, соочување со изменетата владина политика, соочување со променетата социјално-политичка средина и слично, мораат да бидат проследени со соодветна реакција на организацијата: промена на правилата, системите и процедурите, промени во работната изведба, нови продукти и услуги, друг начин на раководење и сл.

Исто така, моќните сили поврзани со напредната технологија, интерната економска интеграција, заситувањето на домашниот пазар и политичките промени во поранешните комунистички држави, доведоа до глобална економија која влијае на секој бизнис од најголемиот до најмалиот, креирајќи едновремени ограничувања и можности.

Слободно можеме да кажеме дека организациските промени се единствено нешто што е постојано и во малите и во големите претпријатија. Или, пак, би требало да биде постојано. Впрочем, организациите се тие кои мора да брзаат за да ги следат промените кои се одвиваат околу нив. Организациите мора постојано да се редизајнираат и иновираат, не само за да просперираат, туку повеќе за да опстанат во светот на зголемената конкуренција.

Често, при укажувањето на промените се употребува терминот иновација кој во наједноставна смисла означува вовед на нови идеи, производи, услуги и практики кои што се наменети да бидат корисни. Иновацијата честопати се употребува за идентификување на промените во технологијата и новите производи, но, исто така, овој термин се употребува и за промените во управувачката практика и организациската структура и дизајн. Поради тоа, диференцијацијата помеѓу промените и иновациите е особено тешка.¹⁰

Иновацијата се јавува како низа настани после кои се доаѓа до ново – оригинално однесување, додека *промената* се јавува како разлика помеѓу две последователни состојби. Затоа, помеѓу овие два термина и не постои некоја голема разлика.

Главната разлика се однесува на тоа што под организациските промени се подразбира прилагодување на дотогашното однесување, а под иновации

¹⁰ Marshall Scott Poole and Andrew H. Van de Ven (eds.), (2004) "Handbook of Organizational Change and Innovation", (New York: Oxford University Press)

прилагодување на однесувањето кое е ново, оригинално. Промените и иновациите претставуваат еден од најзначајните фактори од кои зависи економската сила на претпријатието. Обемот и брзината на иновациите е последица на голем број научни и технолошки достигнувања и нивна примена во практиката. Воведувањето промени, односно иновации, е главен фактор за опстанок на претпријатијата на конкурентскиот пазар.

Промените можат да донесат нови предизвици, нови пазари и нова технологија, но истовремено, така, можат да бидат извор на нестабилност, несигурност (неизвесност) и непредвидливост.

Значи, промената претставува активност која едновременно треба да биде посакувана и добредојдена во организацијата, овозможувајќи на тој начин истата да се стекне со подобар успех, профитабилност и конкурентска предност во бизнис светот, но и активност, која може да доведе до состојба на непријатност, дилема, неблагоприятност и неприфатливост од страна на организацијата и луѓето во неа, пред сè поради неизвесноста што ја носи во себе.

Неизвесноста, најчесто се јавува како последица на неможноста иднината целосно да се антиципира. Притоа, она што може да се констатира за иднината е дека таа со сигурност ќе дојде и дека значително ќе биде поразлична од сегашноста. Затоа, луѓето во современиот свет, честопати се плашат од промените бидејќи сметаат дека тие можат само да ги влошат состојбите. Стравот од нови состојби е реален и креира неблагоприятност и неизвесност да се прифати промената. Тоа првенствено е карактеристично за организациите кои своето време и ресурси ги вложуваат во одржување на status quo. Истите не може да се надеваат на иднина во светот на постојани промени и несигурност. Впрочем, организациите кои одржуваат состојба на status quo можат да остварат состојба на висока стабилност и предвидливост, но таквата состојба може да доведе до генерирање на атрофија, малаксаност и застареност.

Затоа велíme дека, организациските промени се неопходни за секоја организација и истите треба да бидат поддржани од самиот менаџмент на организацијата. Самата поддршка на промената бара справување и подготвеност да се издржи стресот што го носи промената. Промената, освен тоа што подразбира неизвесност, подразбира и потреба, подготвеност, поддршка и истрајност од поддржувачките сили внатре, но и надвор од организацијата. Последователно на тоа, организациските промени како активности од долгорочен

карактер и фактор со најголемо влијание врз успехот и профитабилноста на претпријатието имаат првостепено значење за истото. Имено, и таму каде што промените порано се јавувале случајно и ретко, денес тие се драматични и перманентни.

Значајноста и релевантноста на промените се базира врз неколку поважни причини и тоа:

- Промените се единственото константно нешто во претпријатијата;
- За да опстанат претпријатијата мора да се менуваат и да им излегуваат во пресрет на променливите барања на купувачите;
- Глобализација на пазарот и зголемување на конкуренцијата на истиот;
- Развој и примена на науката во работењето на претпријатијата доведува до потреба на примена на нови начини на работење;
- Целосно променет и континуирано менување на начинот на комуникација;
- Пазарот сè побрзо бара нови производи со сè пониска цена на чинење, што пак бара големи промени во претпријатието итн.

Неминовноста од промените во ова време на живеење е воочлива, па затоа е потребно нивно поцелосно познавање.

4.1. Двигатели на промената

Изворите (причини, сили или фактори) на организациските промени претставуваат основа за секоја организациска промена.

Промените се постојани. Па, секоја промена се јавува како последица на некое дејствие. Тоа дејствие го предизвикуваат изворите на организациските промени и, всушност, тоа дејствие дава сигнал дека нешто мора да се смени во работењето на претпријатието. Без разлика за каков вид сигнал и дејствие се работи, претпријатието, односно менаџерот, мора да преземе соодветна акција – промена. Оние менаџери кои не ги следат изворите на организациските промени нема уште долго време да бидат менаџери.

Постојат неколку причини заради кои се значајни изворите на организациските промени за менаџерите:

- Кога се знаат изворите (причините) за организациските промени, менаџерите поедноставно ќе можат да го испланираат процесот на промените;
- Бидејќи организациските промени претставуваат решение на некој проблем, така изворот на организациски промени го расветлува проблемот кој треба да се реши;
- Познавањето на изворите на организациските промени дава одговор на тоа кога организацијата треба да се менува;
- Изворите на организациските промени не дозволуваат фирмата да влезе во зимски сон, туку ја одржуваат будна за да може соодветно да реагира на сите тие сили кои бараат промени.

Основата на успешните промени лежи во навременото согледување дека нешто, едноставно, треба да се смени. Тоа подразбира откривање на изворите, односно причините или силите кои укажуваат на тоа зошто нешто треба да се смени. Откривајќи ги изворите на организациските промени се добива одговор на тоа кога и што организацијата треба да менува. Значајноста на навременото откривање на изворите на организациските промени ја прикажува Peter Senge во неговото дело „Петта дисциплина“.¹¹ Тој ненавременото откривање на изворите (причините) на организациските промени го споредува со ефектот на „варена жаба“. Senge опишува дека кога жаба ќе ставиме во врела вода таа веднаш ќе се обиде да излезе од садот во кој се наоѓа водата, но доколку во садот има вода со собна температура, жабата ќе остане во садот. Ако постепено ја зголемуваме температурата на водата на 20 до 25 степени, жабата нема да реагира и дури ќе покажува знаци на задоволство и удобност. Со понатамошно покачување на температурата, на жабата ќе ѝ биде сè потопло и потопло, но нема да реагира сè додека не биде во состојба да реагира и ќе се свари. Senge вели дека ова се случува заради тоа што жабата има „внатрешен директор“ на закани кој е прилагоден на ненадејни крупни проблеми. Нешто слично може да се случи и со бизнисите (организациските системи) кои постојано се наоѓаат под одредено влијание на околината.

¹¹ Peter M. Senge, (1990) *The Fifth Discipline: „The art and practice of the learning organization“*, *Does your organization have a learning disability: The parable of the boiled frog*, p.22-23

Доколку во околината се случат крупни проблеми менаџерот ќе поврати со организациски промени со кои ќе избегне тие промени во околината да влијаат негативно на работењето на неговиот бизнис. Но, доколку промените во околината се постепени и постојани, менаџерот нема да одговори на истите закани сè додека не сфати дека веќе е предоцна да се стори нешто за опстанок.

4.2. Процес на организациски промени

Организациониот развој е збир на теории, вредности, стратегии и техники базирани на науката за човековото однесување, насочени на планирани промени во организацијата со цел да се овозможи индивидуален развој на членовите на организацијата како и зголемување на перформансите на организацијата и тоа низ промена на однесувањето на членовите на организацијата на работното место.¹²

Оваа дефиниција укажува на основните елементи важни за организациониот развој:

- организациониот развој претставува планирани промени. Предмет на истражување на организациониот развој не се случајните промени туку свесно предизвиканите промени;
- организациониот развој претставува примена на знаењата на наука за човековото однесување. Науката за човековото однесување (behavioral science) има за цел да го објасни човековото однесување, неговите причини и мотиви како и да го предвиди и да укаже на моностите на влијание у управување со нив. Таа сама по себе е интердисциплинарна па затоа и организациониот развој е од интердисциплинарен карактер што значи да користи знаења од повеќе различни науки;
- организациониот развој претставува континуирани промени. Тоа не е програм за промени во органичен временски период туку континуиран напор кој станува дел од организационите процеси и функционирање на организацијата. Организациониот развој претставува постепени, парцијални и еволуативни промени. Промените кои се воведуваат со организациониот развој не се радикални или дисконтинуитетни. Тие не значат раскинување о

¹² Porras J & Robertson P., (1987), *Organization Development Theory: A Typology and Evaluation, Research in Organization Change and Development*, vol. 1, pp/ 1-57

претходната практика туку нејзина надоградба и усовршување поради зголемување на организационата ефикасност;

- организациониот развој има примарна цел развој а не адаптација на организацијата. Важно е да забележи дека основен „мотор“ на промените во организациониот развој се од интерна природа-организацијата се менува не за да се прилагоди на окружувањето туку поради внатрешните природни потреби за развој и усовршување како на поединците така и на организацијата во целина;
- организациониот развој има две паралелни цели: подигнување на нивото на организационите перформанси и „здравјето“. Целта на организациониот развој е истовремено да ја унапреди ефикасноста на организацијата како и задоволството на нејзините членови. Под организационо здравје се подразбира позитивна клима во организацијата која се карактеризира со задоволство на вработените и развој на нивниот потенцијал;
- организациониот развој ги опфаќа промените на сите компоненти на организацијата, формалните и неформалните, статичките (системи) и динамичките (процеси). Меѓутоа, организациониот развој примарно е фокусиран на промените на неформалните и динамичките компоненти на организацијата : интерперсоналните процеси во организацијата. Најголем дел на интервенции во организациониот развој се насочени на унапредувањето на процесите и односите помеѓу членовите во организацијата;
- организациониот развој опфаќа промени на сите нивоа во организацијата но примарно е фокусиран на промените на индивидуално и групно ниво;
- организациониот развој подразбира користење на надворешни и внатрешни експерти (консултанти). Тоа произлегува од самата дефиниција на примената на знаењата на науките за човековото однесување. Консултантите се тие кои доенсуваат неопходни знаења. Меѓутоа нивната улога во организациониот развој е да и помогнат на организацијата да ги користат тие знаења, сама да ги унапреди своите процеси. Од тие причини, консултати најчесто се експерти во психологијата, многу често се универзитетски професори и работат самостојно или во помали групи;
- организациониот развој подразбира користење на партиципативни, рефлексивни и само-аналитички методи на истражување и промена.

Во истражувањето, наместо објективистичкиот пристап на креирање и тестирање на хипотезите по прецизна и формална постапка на научно истражување, користи субјективистички пристап во кој значајна улога има партиципацијата на самото истражување во процесот кој се истражува. Наместо квантитативни, најмногу се користат квалитативни методи на истражување како што се опсервација и интервју.

Процесот на организациските промени го подразбира нивното случување (одвивање) во организацијата, како резултат на претходно формулираната стратегија за промени од страна на врвниот менаџмент. Тоа значи дека промените мора да бидат спроведени во рамките на претпријатието за на тој начин да се согледа и почувствува нивното позитивно дејство во подобрувањето на самото функционирање на претпријатието. Така, кога зборуваме за процесот на организациските промени, треба да напоменеме дека постојат голем број истражувања во врска со тоа како се одвива самиот процес на промени во организациите.

Сите модели на процесот на промена во организациониот развој тргнуваат од два основни модели на промени. Првиот основен модел, кој се користи и надвор од организациониот развој е Левиновиот (Lewin) модел на промена на социјалните системи во три фази.

Впрочем, Kurt Lewin¹³, а потоа и Edgar Schein¹⁴ развиваат модел на промени според кој наведуваат дека процесот на спроведувањето на промените се одвива низ три последователни фази и тоа: *одмрзнување, промена и повторно замрзнување*.

1. Одмрзнување. Фазата на одмрзнувањето е една од поважните фази за да се разбере светот на промените во кој живееме денес. Оваа фаза се однесува на согледувањето на потребата за промени и вклучува подготовка за истите. Одмрзнувањето е почеток на процесот на промените. Обично луѓето тешко ги менуваат своите ставови и однесувања и уште повеќе, одбиваат да прифатат дека нивното однесување е несоодветно. За да го промениме однесувањето на некој социјален актер, било тоа да е поединец, група или организација прво мораме на некој начин да направиме подготовка за промените односно да го „одмрзнеме“ тој актер. Одмрзнувањето на објектот на промената значи слабеење

¹³ Kurt Lewin: „Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science“, *Human Relations* 1, No. 1, June 1947, pp.5-41,

¹⁴ Edgar H. Schein: *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1980, pp. 243-247

на оние сили на инерција кои го држат во стабилна состојба. Неопходно е на некој начин да се зголеми мотивираноста на актерот да изврши промени како и неговата способност тоа да го направи. Токму затоа, во оваа фаза се остварува „одмрзнување“ на однесувањето, односно одвикнување од минатото однесување, при што луѓето се поттикнуваат да ја согледаат потребата за промени кои се пожелни. Всушност, колку повеќе менаџерите и луѓето во организацијата ја чувствуваат неопходноста од промената, толку повеќе истата станува поитна и тие стануваат помотивирани за да ја реализираат самата промена. Создавањето на мотивацијата за промена можно е да се предочи со позитивни ефекти на промените, зајакнување на притисокот кој што промената ја претставува како неизбежна или намалување на силите кои што придонесуваат за одржување на status quo. Не е невообичаено да се користат интервју техники или партиципаторни состаноци во кои што оние кои се вклучени во промената го стимулираат ангажираниот однос спрема промената и алтернативните начини за нејзино спроведување. Откако ќе се создаде мотивација за промена, потребно е да се пристапи кон втората фаза на управување со промените.

2. Промена (менување, движење, акција). Во фазата на движење потребно е да се извршат ефективни промени. Социјалниот систем, кој е објект на промената се менува низ спроведување на интервенција во системот. Оваа фаза подразбира развој на нов модел на однесување, односно се определува сè што треба да се промени во ставовите, вредностите и однесувањето на луѓето, а потоа се влијае самите тие да го променат сопственото однесување во насока која е корисна за организацијата. Меѓутоа, тоа не е едноставно и лесно бидејќи луѓето се запознаваат и учат за промените, при што треба да им се даде време да ги разберат и да работат со нив. Но, ниту тоа не е доволно. Еднаш извршената промена мора да биде институционализирана, мора да биде поддржана како форма на секојдневното однесување на соодветниот состав на мерења и контрола, на соодветниот состав на вредности и обичаите во претпријатието. Во спротивно многу добри промени после некое време се расплинуваат и работите набрзо се враќаат по старо. Поради тоа, промените треба постојано да се поддржуваат и организациските процеси да се формираат така што ќе ги поддржуваат.

3. Повторно замрзнување. Како што кажува самото име оваа фаза се однесува на воспоставување стабилност откако се направени промените. Во

фазата на замрзнување, социјалниот систем кој се променил повторно се стабилизира, поради тоа што, стабилноста на системот е еопходна за да биде ефикасен. Промените, според оваа перспектива, се состојба не е редовна и која во иднина го исфрла системот од рамнотежа, ја намалува неговата ефикасност и способност за остварување на своите цели. Затоа промените треба да се направи што е можно побрзи и потоа повторно да се стабилизира системот до следниот циклус на промени. Всушност, во оваа фаза на процесите на промени со институционализација на новите форми на однесување преку организациската контрола, се замрзнува новото усвоено однесување, како понатамошна – постојана практика на однесување на претпријатието или поединецот. Значи, ова е фаза во која се остварува консолидација и засилување на променетото однесување преку разни организациски механизми (поттикнувања, унапредувања, консултирања, партиципација и др.). Како резултат на тоа променетото однесување се прифаќа како начин на кој се извршуваат работите во организацијата.

Ова се трите фази низ кои се одвива процесот на промените во рамките на организацијата, како резултат на претходно развиената стратегија за промени од страна на врвниот менаџмент. Меѓутоа, треба да се нагласи и дека постојат многу случаи на воведување стратегија во која не се вклучени општествените промени. Тоа се должи на фактот што менаџерите се заинтересирани само за економските аспекти на стратегијата, при што не успеваат да ги видат барањата за општествени промени во организацијата. За да се извршат промените, консултантите и менаџерите користат различни активности и техники, како што се разни видови извештаи, конфронтирачки состаноци, изградба на тимови, трансакциони анализи и други различни пристапи.

Всушност, Левин смета дека главни причини за неефективни промени се:

- Луѓето се склонени кон навики
- Навиките е тешко да се променат.

Поради тоа е пожелно промените да се воведуваат со помош на т.н. агенти на промени. Агентите на промени се работници на претпријатието (најчесто топ менаџери) или надворешни консултанти. Притоа, предностите од користењето надворешни консултанти се следните:

- имаат специјализирани вештини и знаења,

- нивниот интерес е поделено врзан за спроведување на промените,
- луѓето од надвор често имаат поголем углед од луѓето од претпријатието,
- бидејќи не се директно поврзани за претпријатието можат да бидат пообјективни и сл.

Вториот основен модел на промени ја следи логиката на рационалното одлучување бидејќи секоја промена на некој начин е донесување и спроведување на одлуки. Овој модел ги подразбира следните основни фази:

- дијагноза на проблемите;
- генерирање на алтернативите;
- избор на алтернативите;
- спроведување на акции и
- контрола на ефектот.

Дијанозата на проблемите опфаќа анализа на составните компоненти на проблемите. Генерирањето на алтернативните насоки на акциите директно произлегува од извршената дијагноза. Следната фаза е изборот на оптимален правец на акциите кон однапред дефинираните критериуми. После тоа, се пристапува кон спроведување на акцијата (промената). Контролата на ефектот од извршените промени треба да укаже на тоа дали целта на промената е остварена и дали треба да се превзема нов циклус на акции (промени).

За крај, може да констатираме дека промените се единствената константа на современиот свет. Секоја и најуспешно изведена промена е тек од привремен карактер. Претпријатијата се тие кои треба да се подготвуваат за процесот на константна промена, пред сè, преку планиран однос спрема растот и развитокот, со планирани промени во менаџерските стилови, со организациски стратегии и структури, како и со организациските операции. Само организациите кои што се успешни во континуираните промени растат и се развиваат.

Во организациски процеси спаѓаат донесување одлуки, делегирање, формална и неформална комуникација, обука, планирање и контрола на операциите, водство, формални и неформални односи на моќ, буџет, поставување на цели итн.

Иако во суштина наведените процеси се многубројни, сепак, заради поголема прегледност ќе ги групираме во поделни групи на процеси, како што се:

- технолошки процеси (процеси кои ги трансформираат организациските ресурси во производи или услуги);

- процеси на донесување одлуки (избор на насока на дејствување од страна на луѓето);
- процеси на комуницирање (распределба на информации помеѓу луѓето во организацијата);
- процеси на управување (менаџментот како процес – управување на луѓето во насока на исполнување на целите на организацијата).

Овие процеси претставуваат внатрешен извор на организациските промени, бидејќи како што напоменавме било каков проблем да се појави во истите ќе бара решавање на тој проблем, што пак претставува нов начин на функционирање на тој процес или организациската промена.

4.3. Фактори кои влијаат врз промените на организацијата

За секоја организациска промена мора да постои некоја сила, причина, односно извор на таа организациска промена. Дали тоа претставува притисок од околината, дали тоа е внатрешен притисок, секоја организациска промена има своја причина, а таа причина се нарекува извор на таа промена. Организациските промени не се појавуваат сами од себе. За било која постапка која ја изведуваме постои одредена причина, односно постапката е последица на одредена причина.

Бидејќи организациските промени се постојани во еден животен циклус на претпријатијата, секогаш ќе постојат и се причини за тие организациски промени. Овие причини (поттикнувачи, двигатели, сили) ги нарекуваме извори на организациски промени. Многу едноставно, кога се појавува одреден проблем, конкретно во една организација, секогаш треба да се разгледа основата од каде што се појавил истиот, треба да се разгледа и утврди што е она што го поттикнало тој проблем да се појави – кој е изворот, од каде потекнува проблемот. Притоа не мора да се работи само за проблем, туку која било друга активност што се извршува во рамките на организацијата мора да биде поттикната од нешто. Мора да постои некој двигател или сила која ја поттикнува активноста кон извршување. Таков е случајот и со организациските промени.

Првиот чекор во процесот на управување со организационите промени кој треба да го направи менаџментот е да ја препознае ситуацијата во која се потребни промените или неопходни. За да може да го направи тоа, менаџментот

мора да научи да ги препознае причините за организациони промени кога тие ќе се појават. Причините за организационите промени претставуваат сите фактори кои го присилуваат претпријатието да ја менува својата организација. По својата природа, причините или фактори на организационите промени најчесто претставуваат исто така промени: пазарни, технолошки, социолошки, политички како и промена на бројот на вработени, лидери на организацијата и др.

Тие промени во окружувањето или во самата организација доведуваат до дебаланс или нарушување на рамнотежата помеѓу:

- а) организацијата и окружувањето;
- б) внатре во самата организација.

Нарушувањето на рамнотежата помеѓу средината и самата организација (екстерна) нерамнотежа како и нарушувањето на рамнотежата внатре во организацијата (интерна нерамнотежа) доведува до реално опаѓање на перформансите и криза на претпријатието.

Организационите промени претставуваат начин претпријатието да ја избегне или отстрани нерамнотежата односно падот на перформансите.

Организационите промени се појавуваат тогаш кога доаѓа до некои промени во средината или во самото претпријатие кои предизвикуваат пореметувања во работењето (нерамнотежа) и така доведуваат до опаѓање на перформансите на претпријатието.

Набљудувајќи ги изворите (причините) за појавата на организациските промени, може да констатираме дека воглавно постојат два основни извори од каде најчесто потекнуваат промените. Така, може да стане збор за извори кои се наоѓаат во рамките на самото претпријатие, како и извори надвор од претпријатието – внатрешни и надворешни извори на организациските промени.

Надворешните извори на организациските промени треба да се бараат во надворешната околина на претпријатието, односно доколку менаџерот на претпријатието ја забележи потребата од промена во рамките на својата организација и доколку утврди дека таа промена не е поттикната од внатрешноста на организацијата, треба да пристапи кон анализа на надворешната околина на претпријатието составена од повеќе подрачја и тоа: економско, технолошко, политичко, социо – културно и меѓународно подрачје¹⁵.

¹⁵ Richard L. Daft: *Management*, The Dryden press, Chicago, 1988, p.69

За полесно и попрецизно да се утврди изворот (причината) за појавата на промената, менаџерот треба постојано да прави анализа на секое подрачје од надворешната околина одделно, сè со цел полесно и поедноставно откривање на силите на промените. Притоа, како и на кој начин ќе се анализира секое подрачје одделно, пред сè зависи од видот на промената која што се појавила или настанала во рамките на организацијата.

Во случај кога се анализираат конкурентите, добавувачите, каматните стапки, стапката на невработеност, приходите на населението, кредитната политика, бруто општествениот производ, инфлациската стапка итн., значи дека станува збор за промена која е поттикната од економското подрачје на екстерната околина. Тоа ја наметнува потребата од добро следење на овие извори, како би се донеле вистинските одлуки за промените. Меѓутоа, не значи дека секогаш промената е поттикната од економски извори. Како надворешен извор на промената може да се разгледа и технолошкото подрачје, кое во поново време станува најсилна причина за појава на промени во организацијата. Имено, технологијата претставува примена на знаење, методи, техники и средства со кои една организација го трансформира влезот во излез.

Секој менаџер мора да го следи развојот на технологијата во сопствената индустриска гранка и воопшто, бидејќи секој нов изум, секој нов метод на работа, ново достигнување може да се јави како извор, односно двигател на промени во организацијата. Анализирајќи го технолошкото подрачје, како надворешен извор, менаџерот ќе биде запознаен со каков вид промена треба да се справи сега или во најблиската иднина. Ако претпријатието, поточно менаџерот, ја согледа потребата од производство на нови производи, нови методи, примена на нова технологија и сл., многу јасно е дека надворешното технолошко подрачје ја налага потребата за таков вид промена.

Секое општество има различни социо-културни карактеристики кои може да се разликуваат врз основа на регионот, етничката основа, населението итн. Станува збор за социо-културното подрачје како надворешен извор на организациските промени. Секоја промена на вредностите, навиките, нормите, ставовите и демографските карактеристики на луѓето може да биде проследена и со потреба за промена во организацијата.

Како надворешен извор на организациските промени може да се јави и политичкиот сегмент од надворешното окружување.

Исто така, промената во организацијата може да биде поттикната во зависност од стабилноста на владата на конкретната земја, законодавството, политичката состојба во соседните земји, оданочувањето итн.

Овие извори на промени мора да се почитуваат од страна на менаџерите и да се инкорпорираат во работењето на нивните фирми, со оглед на тоа дека станува збор за надворешен извор на организациски промени кој се базира на законските и подзаконските акти донесени од страна на законодавните домови на една држава.

Зборувајќи за надворешните извори на организациските промени, од есенцијално значење е да го напоменеме и меѓународното подрачје. Доколку промената во организацијата е поттикната од надворешната конкуренција, пред сè од странските претпријатија и бизниси, или пак вклучувањето на претпријатието во странски земји, станува збор за анализа на пошироката околина на претпријатието, која во последно време зема сè поголем замав во влијанието врз бизнисите заради сè поголемата глобализација на пазарот.

Задржувајќи се на надворешните извори на организациските промени треба да се напомене дека менаџерите на претпријатието не можат да имаат контрола врз случувањата во надворешната средина, при што следењето на истите случувања е единственото нешто што им преостанува на менаџерите и истото е од големо значење за самата организација, бидејќи можеби токму таму, во тоа надворешно окружување, се кријат изворите, поттикнувачите на организациските промени. Знаејќи каде и во кои подрачја од надворешната средина треба да се бараат изворите на организациските промени, менаџерите можат полесно да ги предвидат и да ги разберат потребите за промени во претпријатието.

За разлика од надворешните, внатрешните извори на организациските промени претставуваат сили кои се појавуваат од внатрешноста на организацијата. Контролирањето на овие извори на организациски промени е поедноставно за менаџерите бидејќи доаѓаат од внатрешноста на организацијата, нешто што според функцијата менаџментот го контролира.

Внатрешните извори се сили на организациските промени кои можат да бидат присутни насекаде во организацијата. Затоа истите треба да бидат откриени и утврдени навреме сè со цел подобро спроведување на промената¹⁶.

¹⁶ Адигес, Исак: „Овладување со промените“, Детра центар, Скопје, 1994 год.,

За да се добие подобра претстава за тоа што во организацијата може да претставува извор на промена, најпрвин треба да се изврши анализа на тоа од што е составена внатрешната околина на претпријатието. Многу логично е дека внатрешната околина на една организација го претставува сè она што е внатре во организацијата. Овде може да стане збор за луѓе, односно човечки ресурси, потоа структура, процеси и сл.

Во овој поглед, луѓето (човечките ресурси) можат и треба да бидат најсилниот двигател на промените. Тие треба да ги сакаат промените, не треба да чувствуваат одбивност кон истите, треба да веруваат дека промените се нормални и дека можат да го подобрат работењето на претпријатието. Едноставно кажано, луѓето, односно вработените во претпријатието, треба да бидат тие од кои треба да потекне иницијативата за промени во нивното работно место, т.е. промени на работните задачи и сето тоа заради поефективно и поефикасно функционирање на претпријатието. Луѓето во организацијата може да бидат менаџерски или неменаџерски кадар, но и двата типа претставуваат извор на организациски промени.

Луѓето со своите знаења, вештини и креативност се незаменлив реализатор на успешноста на секое претпријатие.

Доколку пак, организацијата се наоѓа во ситуација на хаос во работењето, тогаш најверојатно се работи за потреба од промени во структурата на организацијата. Секоја организација си има своја структура, т.е. скелет. Структурата на една организација е таа што не дозволува појава на хаос во работењето.

Организациската структура се однесува на меѓусебните односи на сите компоненти на организацијата. Во случај кога таквите односи се нарушуваат се јавува потреба од промена на структурата во организацијата, односно со текот на времето организациската структура не може да одговори на потребата од ефикасно и ефективно работење на организацијата, па така станува внатрешен извор на организациските промени. Организациската структура, впрочем, го подразбира начинот на разместувањето на деловите во рамките на една целина, внатрешниот ред и подредување на нештата. Кога доаѓа до распаѓање и нарушување на целината, менаџерот навреме треба да преземе постапки за нејзино повторно реобединување, пред да биде доцна и да настане целосен хаос. Таквите постапки се поттикнати од самиот извор кој ја наметнува потребата од

промена на структурата во организацијата. Тоа значи дека секој менаџер треба да има скица за структурата во својата организација, со помош на која полесно ќе може да ги забележи „тесните грла“ што можат да се јават како пречка за развојот на претпријатието. Како резултат на тоа, организациската структура претставува мошне важен елемент на организацијата, елемент кој е битен за подобро работење и функционирање на истата, но истовремено се јавува и како значаен внатрешен извор на организациските промени.

Друг значаен елемент, а воедно и внатрешен извор на организациските промени претставуваат и самите процеси (активности што се преземаат) во организацијата. Процесите ја претставуваат целокупната активност на третирање на влезните елементи и ресурси и нивното вообличување во излезна компонента претставена како производ или услуга. Или поконкретно, организациските процеси се однесуваат на постапките и активностите на третирањето на ресурсот како влез во организацијата, насочени кон неговата трансформација со помош на технологијата во производ или услуга како излез и негов финален производ (услуга). Така, процесите можат да се јават како внатрешен извор на организациските промени доколку дојде до пореметување на трансформацијата на влезовите во излез. Тоа значи дека е потребна промена во начинот на изведување на постапките и активностите во рамките на организацијата. Треба да се напомене дека процесите во организацијата се перманентни и се остваруваат како постојана активност. Она што е својствено за нив во една организација е тоа што истите се одвиваат и пред таа да стане организација.

4.3.1. Надворешни фактори

Надворешните фактори се фактори надвор од границите на претпријатието, фактори кои ја сочинуваат неговата екстерна околина и кои имаат потенцијално влијание врз неговото работење. Својствено за овие фактори е тоа што делувајќи врз работењето на претпријатието тие влијаат и врз промените кои се случуваат во него, ги иницираат истите и како последица на тоа можат да создадат можности или ограничувања за претпријатието.

Екстерните фактори на промените се состојат во оние промени во окружувањето кои доведуваат или можат да доведат до екстерна нерамнотежа на организацијата односно нејзина неусогласеност со барањата на окружувањето.

Тоа е истуација во која промените во окружувањето поставуваат барање организацијата да се менува. На пример, интензивирањето на промените во окружувањето бара организацијата на претпријатето да стане пофлексибилна што предизвикува децентрализација, тимско групирање, латерално комуницирање и намалување на бројот на хиерархиски нивоа во организацијата. Промените во технологијата или законските прописи исто така подразбираат промени во организацијата како претпријатието на време би се прилагодило на новите услови на работење. Технологијата претставува примена на знаење, методи, техники и средства со кои еден бизнис го трансформира влезот во излезот. Тука најважен фактор е иновацијата или развој на нови процеси, производи или услуги. Стапката на влијание на технологијата како екстерно опкружување врз бизнисот варира од индустрија до индустрија. На пример, влијанието на технологијата на информациската индустрија е многу поголемо во однос на влијанието на било која индустриска гранка.

Појавата на нова конкуренција на пазарот може исто така може да предизвика значајни промени во претпријатието. Прремените во окружувањето можат да претставуваат, по својата природа, закана или шанса за претпријатието. Всушност, една иста промена некои менаџери ја гледаат како закана за нивното претпријатие а некои како шанса за претпријатието. Шансите иницираат промени кои претпријатието се обидува да ги искористи додека заканите бараат промени со кои претпријатието ќе се заштити од многу негативни ефекти.

Во современи услови најчести промени во окружувањето се резултат на некои клучни глобални трендови како што се:¹⁷

- **развој на информатичката технологија.** Информатичката технологија креира дисконтинуитетни промени бидејќи тоа што до вчера било незамисливо сега со помош на компјутерите е сосема возможно. Поедноставувањето и брзото појавување на одредени работи, информатичката технологија создава услови за да се елиминираат некои работи и задачи како и таботни место, се креираат други а трети модифицираат;

- **глобализација на светската економија.** Последните децении дојде значително намалување на заштитата на домашната економија во сите развиени

¹⁷ Pendlebery J., Grouard B., Meston F., (1995), *Successful Change Management*, New York: Wiley, исто така Dunphy D., Benn S., (2003), *Organizational Change for Corporate Sustainability*, London: Routledge

земји во светот, така светскиот пазар од збирот на националните пазари се претвори во единствен систем во кој претпријатијата од различните држави директно конкурираат еден на друг. На тој начин интензитетот на конкуренцијата значајно се зголемува;

- **демографски промени.** Населението во развиените земји станува се пообразовано. Квалификационата структура на вработените се зголемува што има за последици на дизајнот на работните места како и на структурата на потребите на населението како потрошувачи, жените стануваат се позначаен дел не само од работната сила туку и од менаџментот на претпријатијата. Културната разновидност на работната сила расте. Вработените се повеќе го вреднуваат слободното време додека потрошувачите бараат се поголем квалитет на производите:

- **зголемување на интензитетот на конкуренцијата.** Зголемувањето на животниот стандард и нивото на благосостојба во развиените земји во последната деценија, техничкиот прогрес како и зголемување на степенот на образование на населението доведе до значајно поголем притисок на претпријатијата од страна на побарувачката. Потрошувачите станаа побогати но и образовани и квалитетот на производот е услов за опстанок на претпријатието на пазарот. На друга страна, дерегулацијата и намалувањето на мешање на државата во економијата позитивно делува на конкурентноста во одделни гранки. Кога на тоа ќе се додаде и процесот на глобализација станува јасно дека современите претпријатија се изложени на се поголема конкуренција.

Овој труд го истражува значењето на надворешната околина како фактори за организациските промени. При тоа фокусот на истражувањето е инвестирањето во човечкиот капитал кој се смета за клучен фактор за обезбедување конкурентска предност на бизнисот, позабрзан економски развој на една држава и поголема конкурентност на меѓународниот пазар. Инвестициите во развој на човечкиот капитал во земјите на Западен Балкан заостануваат зад просекот кој важи за земјите од ЕУ. Развојот на човечкиот капитал на ниво на Република Македонија се третира преку образовниот систем и преку неформалното образование за возрасни. Од друга страна, показателите укажуваат дека најбрзи ефекти од инвестирањето во развојот на човечкиот капитал се постигнуваат доколку тоа се прави од страна на бизнисот, т.е на работното место. Но за жал,

многу мал процент од инвестициите во развој на човечкиот капитал кај нас се случуваат токму на страната на бизнисот.

Имајќи ја во предвид ваквата состојба, трудот ќе ги анализира елементите кои го дефинираат човечкиот капитал и државните мерки за инвестирање во развој на човечкиот капитал. Задача на трудот е утврди дали и колку предложените мерки за развој на човечкиот капитал ќе придонесат кон подигнување на квалитетот на човечкиот капитал, т.е кон зајакнување на елементите кои го дефинираат човечкиот капитал имајќи го при тоа во предвид фактот дека најбрзи и најголеми ефекти се постигнуваат преку инвестиции на самите работни места.

Бидејќи предметот на трудот се организациските промени за подобрување на корпоративното и хармоничното работење на трговските друштва во Р. Македонија предмет на истражувањето е влијанието на надворешната околина т.е факторите од надворешната околина кои влијаат врз човечкиот капитал и на тој начин индиректно и врз конкурентноста на бизнисот, фокусот на оваа анализа понатаму ќе биде на способноста на индивидуата (знаење, вештини и талент) како сегмент на човечкиот капитал. Имено, трудот ќе анализира:

- Кои фактори во околината имаат влијание врз креирањето и развојот на човечкиот капитал на ниво на бизнис?
- Каде најмногу се создава човечки капитал кој може да биде ставен во функција на конкурентноста на бизнисот?
- Какви се државните мерки на располагање за поддршка на создавањето и развојот на човечкиот капитал?

Исто така имајќи го во предвид предметот на истражувањето трудот ќе се обиде да покаже и објасни каде е интересот на бизнисот да влијае врз надворешното опкружување и да го насочува соодветно на своите потреби.

Трудот се базира на истражување на користена литература и практични анализи и политики за влијанието на човечкиот капитал врз економскиот развој и конкурентноста. Во дескрипцијата и утврдувањето на причините и последиците од инвестициите во човечки капитал, трудот дефинира генерални показатели преку кои може да се цени и мери човечкиот капитал на национално ниво, но и на компаниско ниво и истите ги анализира преку квантитативни и квалитативни информации. Исто така показателите на човечкиот капитал се ставени и во контекст на регионалните состојби и состојбите во ЕУ со цел да се покаже

значењето на овие показатели за другите земји и вниманието кое се посветува во развојот на човечки капитал. Исто така еден голем дел од анализираните документи ги обработуваат зафатите во развој на човечки капитал преку развој на вештини и инвестирање на самите работни места.

Во почетоците на дефинирањето на човечкиот капитал знаењето, вештините и талентот се клучните елементи од кои зависи понатаму, на долг рок, успехот на бизнисот.

Но, во современата наука овие елементи се надополнуваат со таканаречените бихевиорални сегменти кои всушност влијаат врз тоа колку од човечкиот капитал со кој располага индивидуата ќе биде инвестиран.

Во теоријата човечкиот капитал прв пат како термин се појавува во 1961 година во статија на нобеловецот Theodore W. Schultz. Понатаму, во дефинициите на Richard Crawford човечкиот капитал се дефинира преку неговите сопственици т.е луѓето како "skilled, educated people", но и се дополнува овој традиционален концепт во дефинициите на нобеловецот и економист Gary Becker со бихевиорални елементи како што се "personality, appearance, reputation, credentials". Во современата наука Tomas Davenport го дефинира човечкиот капитал преку следниве елементи: 1) Способност (ability) составен Знаење, Вештини и Талент и 2) Однесување .

Понатаму инвестирањето на овие елементи на човечкиот капитал зависи од вложениот напор на индивидуата во практикувањето на составните елементи на човечкиот капитал (т.е при извршувањето на конкретни задачи на работното место) и времето како посебна детерминанта кое иако не го поседува човекот физички, сепак човекот е тој кој може да го користи на различни начини и според тоа да произведува и различни ефекти.

Развојот на човечкиот капитал започнува уште со раѓањето, само инвеститорот се менува во зависност во кој период на животот е поединецот. Во пракса, најголема инвестиција во човечки капитал се прави преку формалниот образовен систем. Тоа е резултат генерално на два фактори и тоа: 1) човекот станува дел од тој систем од мала возраст, на почеток задолжително, а понатаму опционално во зависност од афинитетите и долг период може да остане во системот, 2) примерите покажуваат дека генерално државите најголем дел од инвестициите во човечки капитал го прават преку формалниот образовен систем.

Првата претпоставка во контекст на претходната дискусија е дека колку поголем удел во формалниот образовен систем има задолжителното образование, толку поголемо ќе биде знаењето и вештините на индивидуите на ниво на една држава. Мерењето на оваа претпоставка може да се прави преку показателите на писменост, успех на учениците во различни струки и на различни нивоа во образованието, застапеност на образувана работна сила во рамки на различни струки, утврдување на компетенции со кои располага една индивидуа по излегување од системот на задолжителното образование. Секако мерењата треба да опфатат и компаративна анализа со важечки меѓународни стандарди за овие показатели.

Задолжителното образование е првото ниво на кое може да се влијае врз создавањето и квалитетот на човечкиот капитал, но во пракса уделот на бизнисот и неговите барања на ова ниво е минимален. Можат да се сретнат ситуации на формални консултации на бизнисот (директно или преку претставници) во процесите на подготовка на државни стратегии за образование, измени на наставни програми или на наставни методи. Во секој случај, уделот и ефектот од интервенцијата на бизнисот во формалниот образовен систем на ниво на задолжително образование треба да се истражува во еден подолг временски период со цел да може да се применат предложените интервенции и да може да се видат ефектите од истите врз знаењето, вештините и развивањето на талентот.

Република Македонија одвојува околу 4% од вкупниот буџет за поддршка на образованието, што е ниска поддршка во споредба со претходните години во текот на транзицијата, кога овој удел се искачувал и до 6%, додека само 0,2% од буџетот е наменет за развој и истражување. Овој показател пак е под просекот од 1.9% кој важи за ЕУ.

Кој е интересот на бизнисот да учествува во дизајнирање на видот и квалитетот на знаење што се испорачува преку формалниот образовен систем? Ако знаењето е еден од клучните елементи на човечкиот капитал тогаш при процесот на селекција на вработените, работодавецот (во овој случај бизнисот) селектира луѓе кои поседуваат одредено ниво на знаење. Тука се лоцира и интересот, т.е бизнисот секогаш ќе биде заинтересиран да добие онакво знаење од потенцијалните кандидати какво што му е потребно за одредено работно

место, и на таков начин да ги намали трошоците што би ги имал доколку треба да плаќа за дополнување на знаењето на работникот.

Во Република Македонија показателите на човечкиот капитал имаат пониски вредности споредено со некои податоци од земјите од регионот на Балканот и со стандардите на ЕУ. Така на пример според податоците за писменост на населението изработени во рамки на PISA 2003, 62.6% учениците имаат ниско ниво на писменост и способности за читање, (под ниво 1 во класификацијата на PISA). Овој показател е меѓу најлошите од земјите на Балкан, единствено Албанија има полоши показатели. Просекот во земјите членки на ЕУ по овој показател е 19.8%. Понатаму структурата на образуваната работна сила во Македонија исто така е мошне неповолна од аспект на квалитет на човечкиот капитал. Имено, 36.2% од учениците на возраст од 18 – 24 години завршиле најниско ниво на средно образование или го напуштиле образованието. Овој показател е исто така меѓу најлошите во земјите на Балканот, единствено полоши показатели има Албанија. За споредба, во земјите од ЕУ просекот на ученици кои рано излегуваат од образовниот процес е 15.3%, додека просекот во ЕУ во 2010 е 10%.

Иако знаењето е еден од клучните елементи на човечкиот капитал, сепак кога станува збор за перспективата на бизнисот при обезбедување на соодветна работна сила преку која би стекнале конкурентска предност, вештините можат да одиграат поголема улога. Тоа исто така зависи од типот на бизнис и дали конкурентноста на тој бизнис повеќе зависи од потребните вештини или од обемот и видот на знаењето. Во различни фази од развојот на бизнисот ова може да биде различно, и доминацијата на овие два елементи на човечкиот капитал да биде во тој контекст различна. Образовниот систем во рамки на задолжителното образование може развивањето на вештините да го афирмира или да го третира на попасивен начин. Колку образовниот систем е фокусиран на градење вештини кои се бараат од страна на бизнисот може да се види преку анализа на видот на наставни методи кои се применуваат во образованието, очекувањата кои се поставуваат за учениците и крајните компетенции кои треба да ги поседува еден ученик по излез од формалното образование, застапеноста на праксата во наставните планови и програми како и квалитативното и административното уредување на праксата со цел да произведува вештини.

Интересот на бизнисот во процесот на селекција на потенцијални вработени е секогаш да ги добие во максимална мерка вештините кои му се потребни за едно работно место и на таков начин да скрати на трошокот за почетна обука на потенцијалниот вработен. Од овој аспект, уделот на бизнисот во дефинирање на потребните вештини кои ќе се испорачуваат преку формалниот образовен систем ќе биде клучен. Понатаму низ самата инфраструктура се уредува начинот на кој ќе се изучуваат тие вештини, но тука повторно бизнисот може да има клучен интерес и да се одлучи да инвестира било преку понуда на пракса или пак преку свои вработени кои ќе ги подучуваат учениците.

Во Република Македонија се преземаат сериозни реформи во образовниот систем, на повеќе нивоа. Започнувајќи од воведување на задолжителното основно и средно образование, преку измени и ревизии на наставните планови и програми, градење капацитети на наставниот кадар, па се до воведување на болоњскиот систем на високо образование. Показателите кои се споменати погоре по однос на изучувањето вештини во образованието, не се докрај истражувани, но исто така за да профункционираат реформите кои се наведени погоре потребен е и подолг временски период. Сепак, од досегашните анализи на European Training Foundation во рамки на нивните редовни ревизии на состојбата во Македонија по однос на едукацијата и тренингот, може да се заклучи дека сеуште не посоти соодветна инфраструктура за комплетно одржливо воведување на задолжителното образование. Училиштата се соочуваат со недостиг на средства за основни трошоци, како на пример трошоци за греење, струја и сл. и таквата состојба го преместува фокусот од образование базирано на квалитет, кон образовен систем кој се бори да опстане на основно ниво. Во суштина најголем дел од програмите во стручните училишта се ревидирани и освременети, но сеуште од анализата на тие програми се заклучува дека стекнувањето на вештини е проблематично, а застапеноста на праксата минимална. Исто така воведено е и задолжително изучување на предметот

Претприемништво со цел стекнување на претприемнички вештини како основни вештини на секој поединец, но од наставните програми може да се заклучи дека повторно фокусот е на испорака на теоретски знаења пред се. Капацитетот на наставниот кадар е голем предизвик. Досега World Bank, Dutch Government, EY, GTZ I USAID, се најголемите инвеститори во “soft” проекти во

образованието, при што еден значаен дел од овие фондови се фокусирани токму на испорака на вештини до наставниот кадар.

Иако 1/3 од наставниот кадар потврдува дека ќе ги користи стекнатите вештини во испорака на наставните содржини, оваа состојба треба да се провери преку истражување на вештните и компетенциите кои ученикот ги стекнал во текот на образовниот процес.

Ваквите показатели, заедно со неповолните показатели во делот на квалитет на образованието укажуваат дека бизнисот навистина ќе се соочи со проблем да идентификува и селектира ресурси кои ги поседуваат потребните знаења и вештини. Тоа секако ќе доведе до покачување на трошокот на бизнисот за почетен тренинг и тековна едукација.

Неформалното образование може да се испорачува во било која фаза од животот на човекот и во тој контекст претставува одлична основа за стратешко градење на човечкиот капитал. Исто така како испорачатели на неформално образование може да се најдат државни институции, приватни консултантски фирми, самите бизниси, независни консултанти, образовни институти и сл. Неформалното образование понатаму може да биде структурирано и адресирано за одредена возрасна група согласно потребите и барањата на таа целна група и пазарот на труд, или пак да биде неструктурирано кое се потпира генерално на афинитетот на поединецот и не е секогаш ориентирано кон обезбедување подобра положба на поединецот на пазарот на трудот. Во контекст на инвестирање во развој на човечкиот капитал и преку тоа обезбедување конкурентска предност на бизнисот посебно важно е неформалното образование структурирано за потребите на поединецот и пазарот на труд, а кое се испорачува како на невработените така и на вработените.

Во оваа смисла, било кој вид на структурирана испорака на неформално образование може да се искористи за подигнување на нивото и квалитетот на човечкиот капитал.

Мерењето на човечкиот капитал кој се создава преку различни форми на неформалното образование може да се прави преку споредба на почетните показатели на знаења и вештини од одредена област, со крајните постигнати резултати по завршување на неформалното образование. При мерењето треба да се прави разлика помеѓу тоа колку научиле и разбрале учесниците, и колку од тоа што го научиле можат да го применат во пракса во работењето. Ова не е секогаш

мерливо, особено кога станува збор за испорака на неформално образование на невработени лица кои всушност и немаат можност практично да го употребат стекнатото знаење и вештини преку неформално образование.

Секако дека и неструктурираното образование има удел во развој на човечкиот капитал, но бизнисот не може да има клучен интерес во овој сегмент, бидејќи не е можна систематска примена на добиениот ефект од неструктурираното образование и материјализирање во вид на профит. За бизнисот секако е најкорисно за одредено работно место да го селектира оној поединец кој има најсоодветно знаење, вештини и талент, така да кај неструктурираното неформално образование фокусот веќе се префрла на поединецот и неговите можности да искористи одредени форми на неформално образование за да стане повработлив и поконкурентен на пазарот на работна сила. Но, инвестициите во човечки капитал од оваа аналитичка перспектива веќе зависат од државата или од самиот поединец.

Истражувањата и покажуваат дека ефектите од инвестирање во човечкиот капитал се особено видливи доколку инвестициите се прават на самото работно место, значи од како индивидуите прошле одреден едукативен процес и нашле вработување.

Според Human Capital Index: The Challenge of Central and Eastern Europe, во Словенија инвестициите во развој на човечки капитал на самото работно место се најголеми во споредба со другите земји од централна и источна Европа. Исто така во Словенија е најголема и инвестицијата во човечки капитал преку образовниот систем. Од овој аспект еден од клучните показатели за нивото на човечки капитал со кој располага една држава, како и квалитетот на тој капитал е стапката на вработеност. Имено ако според истражувањата е покажано дека најефективен начин на градење човечки капитал е на самото работно место, колку повеќе вработени има, толку е поголема веројатноста нивото на човечки капитал да се гради и зголемува. Во Република Македонија стапката на вработеност е 41.9% (2008 година), а ЕУ таргетот од 2010 година е 65%. Истовремено стапката на вработеност во Република Македонија е и меѓу најниските во регионот после Косово и Црна Гора. Знаејќи го фактот дека човечки капитал најефективно се гради на самото работно место, интересот на еден бизнис во фазата на селекција на потенцијални вработени ќе биде да селектира индивидуи кои веќе имаат претходно работно искуство на работни места кои се слични или исти со

понудените и на кои тие веќе имале можност да изградат одредено ниво на човечки капитал.

Другата опција која му стои на располагање на бизнисот доколку не е возможно да се употреби критериумот на искуство при селекцијата, е инвестирање во развој на човечки капитал во новоселектираните индивидуи кои од една страна се без работно искуство, но од друга страна претпоставуваме дека поседуваат оптимален човечки капитал стекнат преку системот на образование. Тоа не мора секогаш да е така, посебно ако показателите за квалитетот на образованието (стапка на писменост, ниво на знаења од различни области, понуда на образовни струки, структура на образованата сила) се под просечните показатели на меѓународно ниво, како што е случајот со Македонија.

Во ситуација кога бизнисот треба да инвестира во индивидуи кои немале претходно работно искуство, секако дека тоа е поскапиот начин за бизнисот на краток рок, но од друга страна остава можност вработените да се развиваат комплетно според потребите на поставената бизнис стратегија и соодветно на тоа бизнисот да создаде конкурентска предност како резултат на фокусиран и континуиран развој на човечките ресурси заедно со бизнис стратегијата. Секако во овој случај треба да бидат исполнети и мотивациските фактори, за да бизнисот успее да ги задржи оние во кои инвестирал.

Инвестициите на самото работно место може да се прават комплетно од страна на бизнисот (преку сопствени тренинг центри, ментори и обучувачи), бизнисот може да користи надворешни ресурси со цел развој на човечкиот капитал или пак може да се применува комбиниран пристап. Бизнисот може да организира и други форми на неформално структурирано образование во вид на менторства, студиски посети кои треба да резултираат во конкретни подобрувања на одредени сегменти од работењето.

Посебен сегмент на неформалното образование е образованието за возрасни. Овој подсегмент на неформалното образование посебно бара внимание заради фактот што доживотното учење е меѓународен тренд кој произлегува од сфаќањето и разбирањето дека единствено човечкиот капитал може да направи суштинска разлика и да обезбеди конкурентска предност. Па заради тоа, државите како стратегија на развој го воведуваат доживотното учење и развојот на човечкиот капитал кај возрасните со цел да обезбеди поголема продуктивност прво на компаниско ниво, да го подобри стандардот и да ја намали сиромаштијата

преку градење и квалификување на профили кои се барани на пазарот на трудот и последно да ја зголеми државната конкурентност доколку овие претходни две компоненти се исполнети.

Образованието за возрасни е релевантно за сите земји, но истражувањата покажуваат дека е посебно важно за земјите од централна и источна Европа. Имено, овие земји заради технолошкиот јаз кој го преживуваа во однос на западна Европа, а како резултат на претходните системи и транзицијата, како и заради неможноста да инвестираат во технолошка едукација преку образовниот систем, мораат многу повеќе да инвестираат во развој на човечкиот капитал кај возрасните над 35 години (т.е оние кои веќе се надвор од образовниот систем).

Имајќи го во предвид транзициското деловно опкружување и структурата на работната сила, бизнисите од овие земји имаат клучен интерес да учествуваат во планирање на образованието на возрасни, бидејќи понатаму тие ќе се јават како корисници на ефектите од тоа образование.

Ефектот од образованието на возрасни има и уште еден позитивен ефект врз профитот, имено тоа е најчесто државна мерка и како таква платена од страна на државата, а бизнисите се тие кои треба мудро да ја искористат, прво преку насочување кон сопствените потреби, а понатаму преку искористување на понудените можности за образување на вработените. За споредба, во ЕУ според податоци од 2010 година 12.5% од возрасните се вклучени во системот на образование на возрасни, додека во Македонија само 1.9% (последен податок од 2006 година).

Иако државните мерки за поддршка на конкурентоста во одредена смисла се дел од системот на образование на возрасни, а со тоа и дел од неформалното образование, сепак спецификата на овие мерки е дека се токму насочени кон инвестиции на самите работни места каде и најмногу може да се влијае врз нивото и квалитетот на човечки капитал. Задачата на бизнисот е да влијае државата да одвојува што е можно повеќе фондови за тренинг и едукација и тоа како преку неформалното образование и образованието на возрасни, така и во рамките на овој сегмент.

Активните мерки за поддршка на конкурентоста најчесто се насочени кон насочени кон поддршка на функционирањето на бизнисот преку обезбедување поволни кредити за развој на бизнисот и поддршка на освременувањето на бизнисите. Исто така еден значен дел мерки се однесува и на подбрување на

квалитетот на работната сила во бизнисите, т.е конкретно унапредување на човечкиот капитал преку инвестиции на самото работно место. Развојот базиран на знаење и вештини (smart growth) е една од клучните цели во Европа 2020, ЕУ развојната стратегија која е актуелна во моментот и во чии рамки се предвидени низа програми за поддршка на малите и средните претпријатија преку инвестирање во човечки капитал, како и програми директно насочени кон развој на вештини и знаења преку неформално образование. Имајќи го во предвид статусот на земја кандидат за членство во ЕУ, бизнисот во Република Македонија има уникатна можност да учествува во фондовите кои се дистрибуираат преку ЕУ програмите. Секако тука стои предизвикот на административна подготвеност на малите и средните претпријатија да учествуваат, но од друга страна пак наспроти овој предизвик се и бројните можности за партнерства како и едукацијата во оваа сфера.

За споредба, искористеноста на ИПА фондовите од страна на бизнисот според последниот извештај на Македонскио центар за европско образование е многу мала, т.е според компонентите на ИПА се движи помеѓу 10 – 20%. Освен во првата компонентата, бизнисот може да има удел во сите други компоненти, но истражувањето на структурата на корисници покажува дека бизнисот најмалку се јавува како корисник во ИПА, а нешто повеќе преку програмите на заедницата

Програмата за поддршка на конкурентноста на малите и средните претпријатија за 2011 година, одвојува вкупно 9.180.000 МКД. Може да се каже дека значаен дел од овие фондови, околу 6.000.000 МКД се одвојуваат за поддршка на бизнис центри и инкубатори, директно субвенционирање на претпријатија за воведување технички стандарди и за поддршка на занаетството. Во рамки на овие мерки предвидена е и поддршка за обука и консултации, т.е сегментот на развој на човечки капитал на самите работни места. За 2012 година одвоени се 10.890.000 МКД. Распоредот на поддршката е сличен со тоа што во рамки на средствата кои се одвојуваат за за поддршка на бизнис центри и инкубатори, директно субвенционирање на претпријатија за воведување технички стандарди и за поддршка на занаетството, поголем дел се одвојува за поттикнување на женското претприемништво и занаетството, додека помал дел за бизнис инкубаторите и бизнис центрите.

Имајќи во предвид дека 93.8% од бизнис структурата во Македонија се микро претпријатија со максимум 9 вработени, предвидените средства преку

активните мерки се навистина скромни. Исто така многу важен сегмент е како е предвидено да се трошат овие средства, т.е колку дистрибуцијата на средствата преку бизнис инкубаторите и бизнис центрите ќе го даде саканиот ефект за бизнисите, имајќи во предвид дека околу нив гравитира само еден мал дел од бизнисите.

Во овој контекст улогата на бизнисот ќе биде да влијае за поголемо директно субвенционирање на бизнисите во делот на развој на човечки капитал.

4.3.2. Технолошки развој

Технолошкиот развој или напредок се однесува на подобрувањето на начините на кои производите и услугите се произведуваат, продаваат и стануваат достапни за јавноста. Во голема мера технолошкиот напредок е она што ја прави разликата помеѓу брзо растечките економии и оние кои се споро растечки. Технологијата и технолошкиот развој се релевантни за голем опсег на економски активности, а не само, како што често се претпоставува, за производство и компјутери.

Значи, технолошкиот напредок, односно неговото следење, е од големо значење за функционирањето на претпријатијата, со оглед на тоа што најголем дел од промените кои се случуваат во претпријатијата се поттикнати токму од овој фактор. Имено, технолошкиот напредок ги предизвикува најактуелните промени кои претпријатијата мораат да ги направат, доколку сакаат да бидат во чекор со конкуренцијата, односно доколку сакаат да си обезбедат подолг опстанок.

Така, менаџерите, следејќи го технолошкиот прогрес и правејќи ги промените кои ги носи истиот, можат да овозможат подобро функционирање и работење во нивните претпријатија, генерално преку: намалување на трошоците, подобрување на квалитетот на работењето, креирање нови производи, освојување нови пазари и сл. Значи, технолошкиот развој претставува фактор на влијание, тежок за избегнување и игнорирање, бидејќи истиот секогаш ќе биде присутен во работењето на претпријатијата, претставен преку промените.

Технолошкиот развој е фактор чие влијание е неопходно во претпријатијата затоа што истиот никогаш не застанува, постојано се движи напред и го достигнува својот врв во различна и понова верзија¹⁸. Затоа, бидејќи природата на овој

¹⁸ Jantsch, E (1972), *Technological Planning and Social Futures-Wiley, New York,*

фактор е релативно динамична, она што треба да го направат менаџерите е да ги спроведуваат промените предизвикани од овој надворешен фактор и постојано да го подготвуваат претпријатието за нови промени, односно влијанија.

Значи, со оглед на фактот дека технологијата секогаш ќе го доживува својот развој и напредок, задача на менаџерите е да дефинираат технолошка стратегија со помош на која ќе го олеснат процесот на менувањето и ќе знаат кои технологии претпријатието треба да ги развива, дали да се оствари технолошко водство во тие технологии и дали да се продава технологијата¹⁹. Притоа, она на што треба да внимаваат менаџерите е да одредат кога треба да се напушти постојната технологија и да се развие или присвои нова, односно да знаат да го управуваат технолошкиот развој. Така, претпријатието со помош на дефинираната технолошка стратегија, секогаш ќе биде спремно да функционира на нов начин и да одговори на влијанието на технолошкиот напредок.

Впрочем, со развивање на технолошка стратегија, менаџерите имаат можност да ја сфатат и разберат важноста на технологијата, нејзиниот постојан развој, нејзината голема улога во речиси сите процеси на работење во претпријатијата, како и да донесат одлука дали сакаат да бидат први на пазарот, односно да бидат претпријатија кои брзо го следат технолошкиот развој²⁰. На тој начин, преку таквата стратегија, менаџерите прават постојани технолошки промени, воведуваат иновации, ја заменуваат старата технологија со нова - поусовршена, односно го поддржуваат секој напредок во областа на технологијата, бидејќи се свесни дека тоа е она што може да им овозможи на нивните претпријатија функционирање на нов модерен начин и обезбедување егзистенција во иднина.

Технолошкиот развој, како фактор со најизразито влијание врз претпријатијата и воопшто, во поново време е од релевантно значење за успехот на сите организации, од едноставни причини што доколку менаџерите сакаат да му овозможат на своето претпријатие ново, поефикасно работење и функционирање, мораат тоа да го направат со внесување на нови технолошки промени, кои честопати можат и скапо да чинат. Затоа технолошкиот развој треба да се предвиди и да се процени моментот кога повеќе не треба да се инвестира во старата технологија, односно да се процени како во иднина да се алоцираат

¹⁹ David Ford: „*Develop your Technology Strategy*“, Long Range Planning, October, 1988

²⁰ S. C. Fleming: „*Using Technology for Competitive Advantage*“, *Research Technology Management*, 1991,

средствата кон технологијата со поголем потенцијал. Со други зборови, менаџерите треба да внимаваат при оценката за тоа која од алтернативните нови технологии ќе биде поефективна во нивните претпријатија, бидејќи може да се случи да се инвестира во погрешна технологија и со тоа да се дочека промената на технологијата во инфериорна позиција на пазарот²¹.

Впрочем, изборот на технологијата треба да се темели на технолошкото предвидување на идниот развој на клучните технологии кои водат кон одржлива конкурентска предност. Условите на средината влијаат врз комплексноста на донесување на одлуките во доменот на технолошката стратегија. Затоа е потребно да се подготвуваат алтернативни технолошки стратегии кои ќе му овозможат на претпријатието следење и приспособување на сопствениот развој во неизвесното технолошко окружување. Всушност, тоа значи дека развојот на претпријатието во голема мера е условен од технолошкиот развој, што е многу логично.

Имено, претпријатијата кои се иновативни и кои постојано прават промени, дефинираат и технолошка стратегија со помош на која го следат развојот на технологијата и притоа секогаш настојуваат да го подобрат своето работење, за да бидат конкурентни на пазарот 64.

Во обратен случај, претпријатијата кои не се во чекор со технолошкиот развој, потешко можат да влезат и опстанат во светот на зголемената конкуренција. Нивните менаџери најчесто сметаат дека влијанието на технолошкиот фактор не е позитивно и дека може само да им донесе проблеми на претпријатијата. Таквите претпријатија обично внесуваат модерна технологија на работење, но не до тој степен како што тоа го прават иновативните претпријатија.

Од ова може да се потврди важноста и значајноста на технолошкиот развој, како фактор на влијание врз промените во претпријатијата. Значи, технологијата е фактор со изразито големо влијание врз успехот на денешните бизниси, бидејќи самиот развој на претпријатието на некој начин е условен од развојот на технологијата, т.е. технолошкиот развој.

Тоа значи дека во денешно време претпријатијата, односно менаџерите, мораат постојано и будно да го следат технолошкиот развој, да знаат кога да ја заменат старата технологија со нова и да бидат свесни дека технологијата секогаш ќе се развива по нагорна линија. Тие мораат да научат да функционираат

²¹ Prasad, AVS and Somasekhara N.: „*The Analytic Hierarchy Process for Choice of Technologies*“, *Technological Forecasting and Social Change* (1990)

онака како што новиот технолошки развој ќе го побара тоа од нив, бидејќи сето она кое што е надополнето, доусовршено или сосема изменето, може само да им го олесни и поедностави процесот на работење, да го подобри квалитетот во извршувањето на операциите, да ги намали трошоците и со тоа да ги обезбеди претпријатијата со подобра конкурентска позиција.

4.3.3. Пазарната конкуренција

Претпријатието има конкурентска предност ако успее својата профитабилност да ја направи поголема од просечната профитабилност во индустријата, во текот на одреден временски период. Тоа значи дека, конкурентската предност претставува еден вид стратегија на претпријатието која се спроведува преку преземање низа активности и напори кои резултираат со создавање нова вредност, вредност која другите компании не се во можност да ја следат²².

Значи, конкурентска предност се јавува кога претпријатието имплементира стратегија која создава вредност, која другите претпријатија не се во можност да ја следат или за нив таа е премногу скапа.

Сепак, во нашиот случај станува збор за конкурентска предност која претпријатијата ја стекнуваат со помош на промените. Знаеме дека претпријатијата кои ги прифаќаат промените и истите ги имплементираат и спроведуваат во нивното работење, имаат шанса да се стекнат со поголема конкурентска предност – да си обезбедат подобра позиција на пазарот.

Но, што всушност значи тоа?

Тоа значи дека, претпријатијата можат да се здобијат со конкурентска предност доколку се во тек со промените од околината, доколку ги имплементираат успешно во нивното работење, доколку успеат да бидат побрзи од останатите компании во околината околу одговарањето на самите промени, како и доколку со имплементираниите промени создадат таков резултат и ефект во работата што ќе биде тежок за имитација од страна на останатите конкуренти.

Ова значи дека, ако претпријатието, поточно менаџерите, успешно го реализираат целокупниот процес на промени можат да се стекнат со конкурентска

²² B. Barney, 1990, How firm's capabilities affect boundary decisions, Sloan Management Review, 40 (3):137-145; J. B. Barney, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17:99-120

предност во дејноста, но истата да ја одржат барем подолг временски период – период во кој напорите на другите компании кои се обидуваат да ја следат неговата стратегија ќе резултираат со неуспех.

Меѓутоа, некои автори истакнуваат дека кога некое претпријатие ќе се стекне со конкурентска предност, истата може да ја зачува само за одреден временски период²³.

Конкурентската предност мора да биде нешто одржливо, нешто што на претпријатието ќе му овозможи опстојување подолг временски период. Затоа, претпријатијата треба да прават напори како за стекнување на конкурентската предност, така и за одржување на истата подолго време. Обично, најпозната стратегија која претпријатијата ја прават е намалување на цените на производите, но тоа претставува само привремено решение за привлекување на нови купувачи, бидејќи малку веројатно е дека претпријатието ќе успее да издржи со таквите цени. Она што во таков случај може да им помогне на претпријатијата е промената – иновација во производствениот процес во комбинација со соодветно управување со трошоците. На таков начин може да се постигнат пониски трошоци од конкуренцијата, а со тоа и пониска продажна цена на производите и услугите, што би било еднакво на конкурентска предност.

Така стекнатата конкурентска предност претпријатието не само што треба да знае да ја одржи, туку и да ја искористи во насока на остварување натпросечен профит²⁴.

Промени се потребни во системот на целото претпријатие и тоа: промени во технологијата на работењето, промени во производствениот процес, промени во културата итн. за да би се овозможило побрза испорака, подобар квалитет, подобра услуга, односно за да се стекне потребната конкурентска предност.

Неминовно е дека промените имаат влијание врз постигнувањето на конкурентската предност. Без промените, претпријатијата нема да можат да се натпреваруваат со конкурентите во околината и нема да можат да воспостават подобри начини на работење од нив.

Меѓутоа, кога станува збор за градењето на конкурентската предност, треба да се напомене дека претпријатијата, односно менаџерите, мора да ги имаат

²³ K. M. Eisenhardt & S. L. Brown, 1999, Patching: Restitching business portfolios in dynamics markets, *Harvard Business Review*, 77 (3): 72-84; D. J. Collis & C. A. Montgomery, 1995, *Competing on resources: Strategy in the 1990s*, *Harvard Business Review*, 73 (4): 118-128

²⁴ R. Coff, 1999, When competitive advantage doesn't lead to performance. The resource-baset view and stakeholder bargaining power, *Organization Science*, 10:119-133

предвид не само промените, туку и да ја анализираат конкуренцијата која всушност ќе им претставува репер во градењето на една таква предност.

Тоа значи дека мора да се направи истражување на конкуренцијата, односно да се утврди: кои се клучните конкуренти, каква е вредноста која ја нудат, како се однесуваат, што прават, како го прават тоа што го прават, како е прифатена нивната понуда на вредност од страна на купувачите, има ли некои недостатоци во нивната понуда на вредност, дали може да ги надополнат тие недостатоци, каква е споредбата помеѓу нив и конкурентите итн.

Ваквото анализирање и истражување може да им помогне на менаџерите да откријат дали нивните конкурентски предности се доволно силни за да ја надминат конкуренцијата и да обезбедат профит.

Овде треба да нагласиме дека кога станува збор за конкуренцијата менаџерите мора да имаат во предвид дека на нивната стратегија за постигнување конкурентска предност, конкурентите ќе одговараат со нивна нова стратегија, тактики и активности за да започнат со намалување и попречување на нивната конкурентска предност. Затоа е потребно менаџерите да внимаваат на конкуренцијата и промените кои таа ги прави, да ги прилагодуваат своите стратегии, тактики и активности за да им овозможат обезбедување на конкурентска предност.

Притоа, откако ќе се здобијат со конкурентска предност, она што им претставува задача на менаџерите е да се обидат да ја одржат истата барем одреден временски период, бидејќи одржувањето на конкурентската предност придонесува за потенцијално зголемување на ефектите. На пазар на кој конкурентската предност не е одржлива, таа не постои.

Генерално, постојат четири карактеристики кои имаат значајно влијание врз определувањето на одржливоста на конкурентската предност: *постојаност, транспарентност, преместување и заменливост.*²⁵

Постојаноста, односно трајноста на конкурентската предност на претпријатието, се заснова на стапката со која ресурсите и способностите се намалуваат или стануваат апсолутни. Притоа, постојаноста на ресурсите е под големо влијание на технолошките промени кои го намалуваат векот на капиталните инвестиции и постојните ресурси во технологијата.

²⁵ Robert M. Grant: „The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation“, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, Spring 1991, pp.124-128

Транспарентноста се однесува на способноста на претпријатието да ја одржи конкурентската предност во зависност од брзината со која другите претпријатија можат да ја имитираат неговата стратегија.

Преместувањето значи дека поголемиот број од способностите и ресурсите не е слободно пренослив меѓу претпријатијата пред сè поради: географската неподвижност, имперфектноста на информациите, специфичноста на ресурсите на претпријатието и сл.

На крај, *заменливоста* укажува на тоа, пак, дека некои ресурси и способности можат лесно да бидат имитирани преку замена.

4.4. Внатрешни фактори

Покрај влијанието на надворешните фактори врз претпријатијата и промените кои се случуваат во нив, влијаат и други фактори.

Станува збор за фактори чие дејство не доаѓа однадвор (екстерното окружување), туку се наоѓаат во внатрешноста на самата организацијата – нејзиното интерно окружување.

Значи, освен екстерното окружување, секоја организација има и свое интерно (внатрешно) окружување, чие следење и анализирање од страна на менаџерите може само да им помогне да ги утврдат и согледаат клучните внатрешни фактори, предностите и слабостите на претпријатието и врз основа на тоа да ја формулираат самата стратегија на претпријатието за настап на пазарот и остварување на одржлива конкурентска предност. Ова укажува дека менаџерите мора постојано да водат сметка не само за надворешните, туку и за влијанието на внатрешните фактори, од едноставни причини што и двата вида фактори претставуваат влијанија релевантни за успехот на претпријатието на пазарот.

Интерните фактори на организационите промени се состојат во промени во самото претпријатие кои доведуваат до внатрешна нерамнотежа на организацијата. Тоа е ситуација кога поради промените во едни а отсуство на промени во други компоненти во организацијата се појавува интерна неконзистентност помеѓу нив.

Претпријатието тогаш по правило доживува бројни пормеетувања и ја губи ефикасноста на функционирање што бара организациони промени во правецот на

постигнување на повторна интерна рамнотежа помеѓу организационите компоненти.

На пример, со порастот на претпријатието доаѓа до колизија помеѓу неговата големина и степенот на неговата централизација на одлучување. Бројот на одлуки кои треба да се донесат и бројот на проблеми кои треба да се решат драматично се зголемуваат со растот на претпријатието а бројот на центрите за одлучување останува ист. За да се оствари внатрешна хармонија помеѓу големината и организационата структура во претпријатието мора да се изврши денцентрализација на одлучувањето.

Интерните промени за претпријатието можат за претпријатието исто така да претставуваат закана или шанса. Порастот на претпријатието може да претставува закана за менаџментот кој постепено ја губи персоналната контрола над перативата но и шанса за уште побрз развој, користење на економијата на обем и сл.

Во оваа смисла, задржувајќи се на важноста и значењето на внатрешните (интерни) фактори, од есенцијално значење е да напоменеме дека овие фактори за разлика од надворешните, се полесни и поедноставни за конторлирање од страна на менаџерите, поради фактот дека доаѓаат од самата внатрешност на претпријатието и како такви не смеат да бидат занемарени.

Така, за полесно и попрецизно утврдување и согледување на влијанието на овие фактори врз промените на претпријатието, менаџерите треба да направат анализа на сè она што е внатре во организацијата – луѓе, односно човечки ресурси, способности, структура, процеси итн., односно сето она од што е составена организацијата.

Имено, во делот за изворите на организациските промени – внатрешни извори, спомнавме нешто за силите на овие фактори на влијание, меѓутоа заради посеопфатно согледување на нивното влијание врз бизнисите и нивната конкурентска стратегија, во ова подглавје нивното дејство ќе го разгледаме поопширно.

Во тој поглед, најпрвин ќе го разгледаме влијанието на човечките ресурси врз промените и успехот на самото претпријатие. Впрочем, луѓето се ресурс кој претставува најзначаен елемент на претпријатијата, со оглед на тоа дека не постои претпријатие кое би можело да егзистира без нив. Луѓето ја претставуваат

основата и сржта на организацијата и со своите знаења, вештини и креативност претставуваат незаменлив реализатор на успешноста на секое претпријатие.

Значи, успешни компании се оние кои што како најважна алатка за своето функционирање го земаат предвид човечкиот капитал. Имено, човечкиот капитал го претставуваат способностите и вештините на луѓето -вработени во организацијата. Вработените во една организација, без разлика дали станува збор за менаџери или неменаџери, се индивидуи кои што имаат сопствени ментални претстави и перцепции, сопствени цели и, секако, секој е личност за себе. Токму заради тоа е потребно да се посветува внимание и на индивидуално и на групно ниво, сè со цел да се насочат кон постигнување на организациските цели.

Зборувајќи за човечките ресурси треба да потенцираме дека, покрај тоа што важат за најнеопходен елемент на претпријатијата, тие истовремено претставуваат и внатрешен фактор со најголемо влијание на појавата на промените, односно луѓето се тие кои ги забележуваат потребите од промени во претпријатието, ги иницираат и нормално ги спроведуваат истите.

Луѓето се тие кои ги извршуваат сите активности во организацијата. Можеме да ја имаме најдобрата структура и најдобрите процеси, но без луѓето процесот на трансформација на влезот во излезот нема да може да се изврши. Луѓето во организацијата може да бидат менаџерски или неменаџерски кадар, но и двата типа претставуваат извор на организациски промени. Вработените се тие од кои може да потекне иницијативата за промени во нивното работно место, односно промени на работните задачи заради поефективно и поефикасно извршување на истите.

Со други зборови, луѓето со своите знаења треба да знаат како да влијаат за работите во нивното претпријатие да бидат извршувани на сè подобар и подобар начин, односно како да ги применат самите промени кои се потребни. Станува збор за свесноста на луѓето како човечки ресурси за нивната моќ на влијание врз одвивањето на промените во претпријатието. Всушност, тие се оние од кои зависи тоа кога одредена промена треба да биде проследена со нови обуки, специјализации, мотивирање, подобар комуникациски систем, воспоставување на одредени стандарди на однесување и сл.

Неоспорно е дека човечките ресурси ја претставуваат најголемата вредност за организациите, од едноставни причини што тие се она што најмногу ѝ е потребно на организацијата и без кои таа не може да постои. Имено, поради

големото значење на луѓето во организациите, како клучно прашање кое се наметнува е нивната меѓусебна поврзаност. Всушност, истражувањата покажуваат дека организациите постојат ако и луѓето во нив се наоѓаат во меѓусебна интеракција, бидејќи само на тој начин може да се остварат основните функции за остварување на целите на организацијата.

Иако ова изгледа повеќе од едноставно и очигледно, запознавањето и вреднувањето на човечкиот фактор е многу значајно поради комплексноста на односите во општеството и различните карактеристики на луѓето. Човечката компонента ги прави организациите едни од најсложените системи и претставува еден од најголемите предизвици за менаџерите и истражувачите на организациската проблематика.

Друг значаен внатрешен фактор кој може да влијае на промените и работењето е структурата на претпријатието. Секое претпријатие си има своја структура, т.е. скелет²⁶. Организациската структура опфаќа систем на правила, процедури и конвенции со кои се уредуваат однесувањата на луѓето во организацијата²⁷, односно таа претставува еден вид мапа за улогите на секој поединец во организацијата. Значи, организациската структура се однесува на меѓусебните односи на сите компоненти на организацијата. Во случај кога таквите односи се нарушуваат се јавува потреба од промена на структурата во организацијата, односно со текот на времето организациската структура не може да одговори на потребата од ефикасно и ефективно работење на организацијата. Така, доаѓа до нејзино модифицирање или менување во потполно нова структура на односи.

Имено, со оглед на тоа дека организациската структура го претставува скелетот на организацијата, можеме да кажеме дека таа има големо влијание врз успехот на самата организација. Таа е фактор кој не доаѓа однадвор, но кој е секогаш присутен внатре во претпријатието и влијае на неговото работење. Организациската структура е организационо заокружен систем на задачи и работни односи кој определува како вработените ги користат ресурсите за да ги остварат целите на организацијата. Меѓутоа, таа не служи само за определување на позициите помеѓу луѓето опфатени со неа, многу повеќе ефекти и влијанија

²⁶ D-r. Radojica Jojic, *Preduzece, teorija i praksa, organizacije i rukovodenje*, Veselin Maslesa, Sarajevo, 1988, str.215,

²⁷ Janez Jerovsek, *Organizacija, motivacija, inovacija*, „Nase teme“, casopis 9/1988, Zagreb, str.2082

има врз комуникацијата, функционирањето и ефикасноста на различните бизнис функции во самиот бизнис. Затоа е потребно менаџерите секогаш да ја имаат предвид скицата на структурата во нивното претпријатие за да можат полесно да ги утврдат и надминат препреките во развојот на претпријатието.

Организациската структура може да се смета како **начин за создавање и уредување на меѓусебниот однос на составните делови во една организација**. Според Робинс организациската структура го определува моделот во кој се дадени задачите, начинот на нивно определување, системот на одговорности. Според тоа организациската структура поседува три компоненти:

- **комплексност**: нивоа на организациска хиерархија
- **формалност**: определени правила и процедури
- **централизација**: начин на донесување и спроведување на одлуките

Според професорот Кралев, организациската структура дава податоци за поделбата на работата, нивото на специјализација на работните активности, организациската хиерархија, постојните врски.

Групирањето на вработените и нивните активности по сектори (департменти, оддели), овозможува поголема ефикасност и ефикасност во процесот на надгледување на работата од страна на менаџерите. Од избраната организациска структура зависи нејзината успешност. Петерс и Ветермен се обиделе да дадат еден прототип за успешна организациска структура која треба да се гради врз три "столба":

1. **Стабилност** (строг систем на вредности, чувство за припадност кон организацијата, јасна визија за иднината)
2. **Претприемништво** (мали флексибилни делови на трговски друштва со многу иновативни идеи)
3. **Менување на навиките** (прифаќање на промените).

Организациската структура може да се смета како начин за создавање и уредување на меѓусебниот однос на составните делови во една организација. Организациската структура го определува моделот во кој се дадени задачите, начинот на нивно определување, системот на одговорности. Според тоа организациската структура поседува три компоненти²⁸:

²⁸ Dejan D. Erić, *Uvod u menadžment*, Čigoja štampa, Beograd, 2000.

1. комплексност: нивоа на организациска хиерархија,
2. формалност: определени правила и процеси,
3. централизација: начин на донесување и спроведување на одлуките.

Организациската структура дава податоци за поделбата на работата, нивото на специјализација на работните активности, организациската хиерархија, постојните врски.

Групирањето на вработените и нивните активности по сектори, овозможува поголема ефикасност во процесот на надгледување на работата од страна на менаџерите. Од избраната организациска структура зависи нејзината успешност. Организацијата треба да се гради врз три столба: стабилност, претприемништво и менување на навиките. Сепак мора да се нагласи дека генерално применливи решенија нема. Иако во теоријата се нудат модели на структури коишто ветуваат ефективни и ефикасни организации, практиката покажува дека секоја организација располага со свои оригинални решенија.

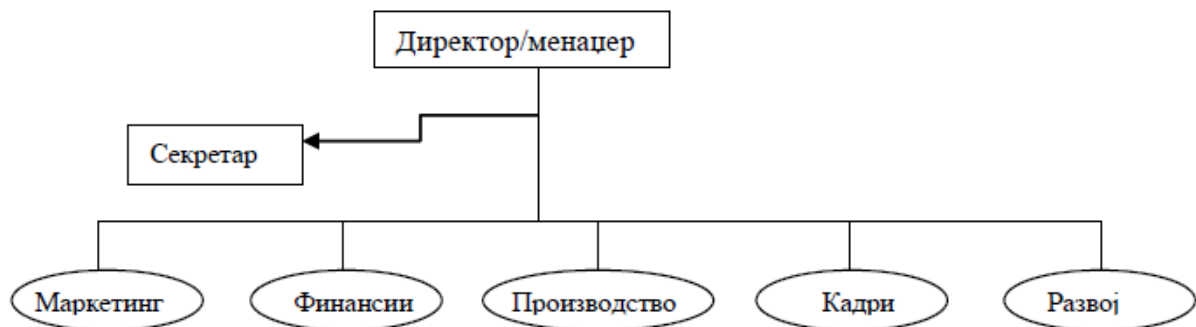
Значи, структурата има големо влијание врз опстојувањето на еден бизнис со оглед на фактот дека истата подлежи на постојано модифицирање и трансформирање, како резултат на промените кои се случуваат во рамките на претпријатието. Всушност, секоја промена во претпријатието влијае на промена на структурата, како што и структурата влијае на појавата на други промени во работењето.

Кога зборуваме за структурата на претпријатието и нејзиното влијание врз неговиот успех, треба да се нагласи дека во рамките на претпријатието може да постојат повеќе видови структури како²⁹: едноставна, функционална, секторска, матрична и сл., при што секоја од нив се одликува со одредени својства и карактеристики, но генерално сите имаат релативно исто значење. Така, без разлика на тоа каква структура ќе преовладува во претпријатието, задача на менаџерите е истата добро да ја дефинираат, формулираат, модифицираат и менуваат доколку е потребно, бидејќи во спротивно истата може да има негативно влијание врз успешноста на самото претпријатие.

²⁹ Higgins James M., Julian W. Vincze: *Strategic management and Organizational Policy: Text and Cases*, The Dryden Press, Chicago, 1986

Функционалната организација како најопшта форма, се сретнува во мануфактурните организации или фабрики бидејќи со неа се овозможува оптимална контрола и пресметливост. Ваквиот тип организации, во принцип, се поделени во сектори или департманти, кои се викаат уште и служби. За нивното функционирање, вообичаено е задолжен еден менаџер - директор, кој е одговорен за внатрешното работење на секторот / службата, но ја обезбедува и соодветната координација со другите служби во организацијата. Типичната шема или органограм на една функционална организација изгледа вака:

Функционалната организациска структура најчесто се применува кај малите и средните друштва. Се работи за поврзување на деловни единици според деловните функции на друштвото. Таквата структура подразбира покривање на сите задачи на деловната функција во форма на одредена служба, оддел или сектор. Функционалната структура може да биде помалку развиена кај малите друштва или мошне развиена таму кајшто ги наоѓаме организациски одвоени сите деловни функции.



Функционалната организациска структура располага со добри и лоши страни, односно со предности и недостатоци. Најзначајни меѓу нив се:

Предности:

- логично ги одразува функциите,
- постигнува моќ и углед на главните функции,
- се придржува на начелата за стручна специјализација,
- ја поедноставува обуката,
- обезбедува средства за цврста контрола на врвот;

Недостатоци:

- го намалува значењето на вкупните цели во организацијата,
- доведува до претерана специјализација и стеснување на погледот на клучните кадри,
- го намалува усогласувањето на функциите,
- одговорноста за профитот се наоѓа исклучиво на врвот,
- бавно прилагодување на промените во окружувањето,
- го ограничува развојот на генералните менаџери.

Организацијата според типот на производот е производно базирана организациска структура во која производите значително се разликуваат во секој посебен сектор на организацијата. Секој сектор претставува посебна "производна област", а за секој производ постојат посебни производни и маркетинг единици.

Соодветниот органограм изгледа вака:



Организацијата според типот на потрошувачот, е независно од типот на производството и начинот на организирање, е поделена на сектори од аспект на маркетингот, односно од аспект на клиентите или групите за кои е наменет производот или услугата.

Организацијата според географската положба е практична организациска структура за големите или мултинационалните компании кои делуваат во неколку различни географски региони, држави, па дури и континенти. Соодветниот органограм изгледа вака:



Матричната организација, е многу комплексна и сложена организациска форма. *Матричната* претставува комбинација на функционалната и дивизионалната организација. Во неа имаме комбинација на две димензии на исто ниво на организациска структура. Таа е погодна за друштва кои истовремено работат на поголем број на проекти. Матричната организациска структура бара постојана координација на раководителите и нивна посебна наобразба за процесот на раководење во неа.

Се користи во оние организации каде што постои голема поврзаност меѓу секторите или каде што вработените одговараат за својата работа на повеќе од еден менаџер, во зависност од должноста што треба да ја извршуваат. Во некои големи бизнис-организации, работата се изведува во два правци. Прво, персоналот ќе работи во својот соодветен сектор (маркетинг, производство, кадровска служба), и второ, истиот персонал од овие сектори, може да добие задача да работи на некои проекти, или во некои тимови за извршување на некоја посебна задача.

Според тоа, во некоја ситуација може да се случи, некој од членовите на секторот за маркетинг, освен на својот директен претпоставен, во исто време да му одговараат и на директорот за производство.

Матричната структура може добро да функционира само ако вработените ги разбираат своите позиции, односно своето место и улогата во матрицата. Тие треба да бидат повнимателно водени отколку во другите структури бидејќи постои ризик поврзан со ваквата специфична поставеност. Може да се јави конфузија кај вработените во поглед на реферирањето или известувањето кај претпоставените (кому прво да се обрати?).

Како илустративен пример за ваква структура може да се земе оној, од физичката дистрибуција на ИМБ "Млекара" - Битола. Имено, возачите на

Млекарата припаѓаат на секторот за транспорт и одржување. Распоред за работата добиваат од менаџерите од овој сектор и ним им одговараат за својата работа, но за физичката дистрибуција на готовите производи на Млекарата, тие се одговорни и пред менаџерите од секторот за комерција.

Од сето тоа може да се заклучи дека основни карактеристики на матричната организациска структура се следните:

- организациската структура е од дуален карактер – претставува современ микс:
 - функционална организациска структура (во рамки во кое персоналот е распореден во специјализирани организациски единици – сектори: набавка, производство, финансии, човечки ресурси и продажба) и
 - проектна организациска структура (која подразбира ангажирање на постоечките вработени низ релевантни групи: група за набавка, група за производство, група за финансии, група за кадри и група за продажба),
- вкупното работење на организацијата се обавува преку различни проекти,
- на врвот на секој сектор се наоѓа менаџер (на секторот) кој е одговорен за одвивањето на релевантните функции на организацијата, а на чело на секој проект се наоѓа менаџер кој е одговорен за реализацијата на одреден проект,
- за реализација на сите проекти се ангажираат лица за извршување на задачи поврзани со реализацијата на проектот додека тој трае и тоа врз база на барањата на менаџерот на (секој) проект и одобрението на менаџерите од релевантните сектори,
- за време на реализацијата на проектот се воспоставува сложена дуална структура на надреденост и подреденост на релација менаџер на секторот – лицата во секторите ангажирани за реализација на проектот и менаџерите на проектот со истите лица

Матричната организациска структура има и добри (предности) и лоши страни (недостатоци).

Наведени се позначајните:

Предности:

- овозможува координација која е потребна за давање на адекватен одговор за дуалните барања во окружувањето,
- овозможува флексибилно распоредување на човечките ресурси низ производството,

- ги прати комплексните одлуки и фреквентните промени во несигурното окружување,
- обезбедува можност за развој на функционалните и производните способности,
- најдобар модел за организација на средните и големите организации со разновидно производство;

Недостатоци:

- кај учесниците се развива чувство на дуален авторитет кој може да доведе до конфузија и фрустрација,
- учесниците на сите можни начини настојуваат да обезбедат добри интерперсонални способности и екстензивен тренинг,
- нема да биде успешна доколку учесниците прифаќаат колегијално почитување наместо односи од вертикален тип,
- бара дуален притисок на окружувањето за обезбедување на баланс на моќта.

Комбинираната организација како структура се сретнува во големите бизнис-организации, при што различните сектори можат да бидат различно дизајнирани. На пример, во една организација со функционална структура, производството може да биде организирано според типот на производите, маркетингот да биде според географската лоцираност, а функциите за финансии и кадри да бидат матрично изведени.

Дивизионална организациона структура се користи кај оние организации кај кои постојат повеќе пазарни сегменти или активност на повеќе подрачја кои се наоѓаат во различни земји. Мултинационалните компании имаат сопствени делови кои егзистираат во различни региони од светот.

Дивизионалната организациска структура поделбата ја спроведува според производите, локациите и потрошувачите. Повеќето големи друштва се организираат според моделот на дивизионална организација. Кај неа составот на раководење е децентрализиран. Дивизионалната организација често се организира како состав на профитни центри.

Пирамидална организациона структура е најадекватен пример на централизирана субординација. Одлучувањето, движењето на наредбите се одвива еднонасочно од врвот на пирамидата кон подножјето. Најголема предност на овој вид на организациона структура е неможноста од редундантност на наредбодавателните функции при што со голема точност се одредува местото во организационата структура кое ги донесува одлуките, како и одговорностите кои

произлегуваат како резултат на донесените одлуки. Управувачката функција е строго одделена од извршната.³⁰

Крајот на дваесеттиот и на почетокот на дваесет и првиот век се карактеризира со бројни, разновидни и мошне динамични, неретко и непредвидливи промени во окружувањето.

Оваа состојба, односно процес го усложнувале проблемот на реакцијата на организациските системи на овие (нови) предизвици на окружувањето.

Организациите презеле низа активности со цел давање на адекватни одговори за предизвиците на окружувањето. Така, посебен нагласок се ставил на создавањето адекватни организациски претпоставки.

Бројни се претпоставките кои се неопходни за создавање на основа за обезбедување на адекватна реакција на организацијата во современото и посебно во идното се потурбулентно окружување.

Во тој процес се дошло до сфаќањето дека современата организациска структура треба да располага со таканаречени високи перформанси, што вклучува:

- висок степен на нејзина флексибилност (со цел благовремено прилагодување на динамичните потреби за нејзиното редизајнирање);
- натпросечна рационализација (со цел зголемување на конкурентната предност базирана на ценовна флексибилност) и
- непосреден контакт со добавувачите и посебно потрошувачите (со цел за зголемување на благовременоста за евидентирање на нивните потреби и ефикасноста на реагирањето со цел задоволување на нивните потреби).³¹

Мрежниот тип на менаџмент е организиран по принципот на тениска мрежа. Овој тип на менаџмент се карактеризира со децентрализација на процесот и делегирање на овластувањата од највисоката точка, топ менаџментот до понискиот нивоа на организирање. Менаџерите и одделните оддели се главни носители на процесот на управување и раководење со организацијата. Информациите не се движат по строго дефиниран хиерархиски модел, туку во сите правци, односно онаму каде што истите се потребни.

³⁰ Д-р. Маријан Стевановски, Кристина Стевановска, *Основи на менаџмент*, МИТ Универзитет, Скопје, 2010

³¹ dr Zoran Milić, „Organizacija i logistika poslovanja“, *Visoka strukovna škola za preduzetništvo*, Beograd, 2008

Менаџмент од типот **пајаква мрежа** или организационен тип на менаџмент е поставен во хоризонтална насока на субординација, за разлика од сите досегашни типови кои имаат вертикална насока на субординација. Основна карактеристика на овој тип на менаџмент е изразена егалитарност. Овој тип на менаџмент се применува во дивизионланата и матричната организација а по своите карактеристики е многу близок до матричната организација.

Кластер тип на менаџирање е децентрализирана организациона форма. Донесеувањето на одлуки се врши хоризонтално со подеднакво распоредување. Овој тип на менаџмент е карактеристичен за организации кои треба да ги донесуваат своите одлуки во едно непредвидливо стохастичко опкружување.

Одредувањето на типот на менаџирањето зависи од повеќе фактори, сепак најчесто се среќаваат организациони форми кои се комбинација од повеќе организациони модели.

Друга поделба на менаџерите може да се изврши врз основа на организациската поставеност или обемот на активности со кој раководат. Бидејќи организацијата се опишува како збир на функции а функцијата е збир на слични активности, менаџерите можат да бидат функционални и генерални и линиски.

Функциониот менаџер одговара само за една активност во организацијата како што се производство, маркетинг, финансии..., додека генералниот менаџер е задолжен за сите функции на претпријатието и тој е задолжен за надгледување и поврзување на повеќе различни функции (активности).

Линиските менаџери управуваат со работата на подредените и може да се каже дека тие секогаш се нечији шефови. Тие се задолжени за извршување на основните цели на организацијата (на пример, производните менаџери и менаџерите за продажба се речиси секогаш линиски менаџери).

Наведените форми на организациска структура немаат универзална примена на перформансите. Според тоа, сите имаат свои предности и недостатоци. Тоа претставува причината менаџерите, за да бидат успешни во дизајнирањето на организациската структура, мораат:

- да ги познаваат перформансите на секоја од нив,

- да ги познаваат начините за нивното воспоставување и
- да ја познаваат полезноста на нивната примена во организацијата.

Организациската структура на организацијата во целина треба да ѝ овозможи висок степен на економска самостојност, преку обезбедување на можности за непрекинато остварување на принципите на репродукцијата. Таа треба да воспоставува модел на организација кој нема да биде статичен, туку ќе може постојано да се прилагодува, во согласност со наметнатите стопански и економски промени.

Како фактори на влијание врз успехот на претпријатието може да се јават и процесите кои се одвиваат во самото претпријатие. Процесите се однесуваат на целокупната активност на претпријатието, вклучувајќи ја трансформацијата на влезовите во излези кои ќе имаат некоја вредност за потрошувачите. Нивното влијание врз успехот на претпријатието пред сè се согледува преку нивното правилно, точно и навремено изведување, односно доколку активностите во претпријатието се извршуваат без никакви препреки и на начин како што треба, тогаш и претпријатието функционира нормално. Обратно, во случај на било каква дисторзија во изведувањето на активностите, може да дојде до пореметување на функционирањето на претпријатието.

Тоа значи дека процесите се активности кои преманентно постојат и се одвиваат и кои можат многу да влијаат на тоа како ќе се одвива и како ќе функционира едно претпријатие. Тие претставуваат клучен фактор кој не смее да биде занемарен бидејќи било каква промена да се направи во рамките на претпријатието проследена е со променување и на постапките, односно процесите на работење на самото претпријатие. Со други зборови, доколку менаџерите забележат дека начинот на изведување на активностите во нивното претпријатие не е повеќе ефикасен, предизвикува компликации и придонесува за неуспех и проблеми, треба да пристапат кон промена на начинот на кој се одвиваат процесите.

Зборувајќи за процесите, во делот за внатрешните извори на промените, спомнавме дека истите можат да се јават во повеќе видови (технолошки, комуникациски, процеси на комуницирање, процеси на одлучување), меѓутоа она што е особено важно е дека без разлика за каков вид процеси станува збор, доколку не се извршуваат како што треба може да го загрозат успехот на

претпријатието. Затоа е потребно следење и анализирање на нивното одвивање, сè со цел навреме да се избегнат препреките кои можат да се појават при работењето.

Може да се констатира дека сите овие фактори имаат големо влијание врз работењето на претпријатието, тие ја сочинуваат неговата внатрешна околина и како такви не треба да бидат занемарени.

4.5. Предности и недостатоци од промените

4.5.1. Предности од организационите промени

Откако ќе се развие стратегијата за предвидување на организациските промени и откако ќе се изврши предвидувањето на истите, менаџерите на претпријатието можат да почнат да размислуваат во насока на забрзување на промените. Имено, доколку како резултат на предвидувањето се покаже дека промените се потребни и дека ќе овозможат нов начин на извршување на работата во организацијата и стекнување на поголема конкурентска предност и успех на пазарот, врвните менаџери можат да почнат да развиваат стратегија за забрзување на промените, односно со нивно побрзо случување во рамките на организацијата. Притоа, дали забрзувањето на промените може да им помогне на менаџерите да ја спроведат својата стратегија за постигнување поголема конкурентска предност зависи од многу работи. Забрзувањето може да биде особено корисно доколку во претпријатието работат менаџери и неменаџери кои имаат подолго и поголемо искуство со организациските промени и кои врз основа на искуството во минатото ги донесуваат сите важни одлуки на претпријатието во иднина. Од друга страна, самото забрзување на промените не е многу пожелно во организации кои што се нови и млади, затоа што може да доведе до несакани последици, а во полош случај и до целосна дезинтеграција на организацискиот систем.

Во таа насока, ќе напоменеме по неколку предности и недостатоци на забрзувањето на организациските промени. Како позначајни предности се следниве:

- забрзувањето на промените може да придонесе кон побрзо спроведување и извршување на процесот на промени;

- побрзо редизајнирање и реструктурирање на организацијата;
- забрзувањето на промените води кон подготовка за нови промени;
- колку побрзо ќе реагираат на промените, претпријатијата ќе имаат можност за побрзо стекнување на конкурентска предност итн.

Имено, претпријатието има конкурентска предност ако успее својата профитабилност да ја направи поголема од просечната профитабилност во индустријата, во текот на одреден временски период. Тоа значи дека, конкурентската предност претставува еден вид стратегија на претпријатието која се спроведува преку преземање низа активности и напори кои резултираат со создавање нова вредност, вредност која другите компании не се во можност да ја следат³².

Значи, конкурентска предност се јавува кога претпријатието имплементира стратегија која создава вредност, која другите претпријатија не се во можност да ја следат или за нив таа е премногу скапа.

Сепак, во нашиот случај станува збор за конкурентска предност која претпријатијата ја стекнуваат со помош на промените. Знаеме дека претпријатијата кои ги прифаќаат промените и истите ги имплементираат и спроведуваат во нивното работење, имаат шанса да се стекнат со поголема конкурентска предност – да си обезбедат подобра позиција на пазарот.

Но, што всушност значи тоа?

Тоа значи дека, претпријатијата можат да се здобијат со конкурентска предност доколку се во тек со промените од околината, доколку ги имплементираат успешно во нивното работење, доколку успеат да бидат побрзи од останатите компании во околината околу одговарањето на самите промени, како и доколку со имплементираниите промени создадат таков резултат и ефект во работата што ќе биде тежок за имитација од страна на останатите конкуренти.

Ова значи дека, ако претпријатието, поточно менаџерите, успешно го реализираат целокупниот процес на промени можат да се стекнат со конкурентска предност во дејноста, но истата да ја одржат барем подолг временски период –

³² B. Barney, 1990, How firm's capabilities affect boundary decisions, *Sloan Management Review*, 40 (3):137-145; J. B. Barney, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17:99-120

период во кој напорите на другите компании кои се обидуваат да ја следат неговата стратегија ќе резултираат со неуспех.

Меѓутоа, некои автори истакнуваат дека кога некое претпријатие ќе се стекне со конкурентска предност, истата може да ја зачува само за одреден временски период.³³

Конкурентската предност мора да биде нешто одржливо, нешто што на претпријатието ќе му овозможи опстојување подолг временски период. Затоа, претпријатијата треба да прават напори како за стекнување на конкурентската предност, така и за одржување на истата подолго време. Обично, најпозната стратегија која претпријатијата ја прават е намалување на цените на производите, но тоа претставува само привремено решение за привлекување на нови купувачи, бидејќи малку веројатно е дека претпријатието ќе успее да издржи со таквите цени. Она што во таков случај може да им помогне на претпријатијата е промената – иновација во производствениот процес во комбинација со соодветно управување со трошоците. На таков начин може да се постигнат пониски трошоци од конкуренцијата, а со тоа и пониска продажна цена на производите и услугите, што би било еднакво на конкурентска предност.

Така стекнатата конкурентска предност претпријатието не само што треба да знае да ја одржи, туку и да ја искористи во насока на остварување натпросечен профит³⁴.

Значи, задача на менаџерите е да развијат стратегија на промени која ќе обезбеди надминување на конкуренцијата и во исто време да имаат тактики кои ќе им помогнат во извршувањето на таа стратегија. На пример, секој бизнис продава некаков вид вредност на своите потрошувачи. Притоа, менаџерите треба да откријат како таа вредност ќе биде подобра од конкурентската и како ќе ја дистрибуираат таа вредност на подобар начин од конкуренцијата. Во тој случај тие можат да применат тактики од типот:

- обезбедување пониска цена на вредноста,
- обезбедување побрза испорака,

³³ K. M. Eisenhardt & S. L. Brown, 1999, Patching: Restitching business portfolios in dynamics markets, *Harvard Business Review*, 77 (3): 72-84; D. J. Collis & C. A. Montgomery, 1995, *Competing on resources: Strategy in the 1990s*, *Harvard Business Review*, 73 (4): 118-128

³⁴ R. Coff, 1999, When competitive advantage doesn't lead to performance. The resource-baset view and stakeholder bargaining power, *Organization Science*, 10:119-133

- обезбедување подобар квалитет,
- обезбедување подобра услуга и сл.

А сето тоа да би било возможно, односно за да се постигне конкурентската предност со помош на вакви тактики, потребни се и промени.

Промени се потребни во системот на целото претпријатие и тоа: промени во технологијата на работењето, промени во производствениот процес, промени во културата итн. за да би се овозможило побрза испорака, подобар квалитет, подобра услуга, односно за да се стекне потребната конкурентска предност.

Неминовно е дека промените имаат влијание врз постигнувањето на конкурентската предност. Без промените, претпријатијата нема да можат да се натпреваруваат со конкурентите во околината и нема да можат да воспостават подобри начини на работење од нив.

Меѓутоа, кога станува збор за градењето на конкурентската предност, треба да се напомене дека претпријатијата, односно менаџерите, мора да ги имаат предвид не само промените, туку и да ја анализираат конкуренцијата која всушност ќе им претставува репер во градењето на една таква предност.

Тоа значи дека мора да се направи истражување на конкуренцијата, односно да се утврди: кои се клучните конкуренти, каква е вредноста која ја нудат, како се однесуваат, што прават, како го прават тоа што го прават, како е прифатена нивната понуда на вредност од страна на купувачите, има ли некои недостатоци во нивната понуда на вредност, дали може да ги надополнат тие недостатоци, каква е споредбата помеѓу нив и конкурентите итн.

Ваквото анализирање и истражување може да им помогне на менаџерите да откријат дали нивните конкурентски предности се доволно силни за да ја надминат конкуренцијата и да обезбедат профит.

Овде треба да нагласиме дека кога станува збор за конкуренцијата менаџерите мора да имаат во предвид дека на нивната стратегија за постигнување конкурентска предност, конкурентите ќе одговараат со нивна нова стратегија, тактики и активности за да започнат со намалување и попречување на нивната конкурентска предност. Затоа е потребно менаџерите да внимаваат на конкуренцијата и промените кои таа ги прави, да ги прилагодуваат своите стратегии, тактики и активности за да им овзможат обезбедување на конкурентска предност.

Притоа, откако ќе се здобијат со конкурентска предност, она што им претставува задача на менаџерите е да се обидат да ја одржат истата барем одреден временски период, бидејќи одржувањето на конкурентската предност придонесува за потенцијално зголемување на ефектите. На пазар на кој конкурентската предност не е одржлива, таа не постои.

Генерално, постојат четири карактеристики кои имаат значајно влијание врз определувањето на одржливоста на конкурентската предност: *постојаност, транспарентност, преместување и заменливост*³⁵.

Постојаноста, односно трајноста на конкурентската предност на претпријатието, се заснова на стапката со која ресурсите и способностите се намалуваат или стануваат апсолутни. Притоа, постојаноста на ресурсите е под големо влијание на технолошките промени кои го намалуваат векот на капиталните инвестиции и постојните ресурси во технологијата.

Транспарентноста се однесува на способноста на претпријатието да ја одржи конкурентската предност во зависност од брзината со која другите претпријатија можат да ја имитираат неговата стратегија.

Преместувањето значи дека поголемиот број од способностите и ресурсите не е слободно пренослив меѓу претпријатијата пред сè поради: географската неподвижност, имперфектноста на информациите, специфичноста на ресурсите на претпријатието и сл.

На крај, *заменливоста* укажува на тоа, пак, дека некои ресурси и способности можат лесно да бидат имитирани преку замена.

Значи, задача на менаџерите е не само да развијат стратегија за постигнување на конкурентска предност, туку и да овозможат нејзино одржување ако сакаат да опстанат подолго на пазарот. Потребно е да ги следат промените во околината и промените кои ги прават конкурентите, бидејќи истите имаат огромно влијание за стекнување на конкурентската предност.

4.5.2. Недостатоци од организационите промени

За разлика од овие предности кои можат да бидат во помала мера изразени, забрзувањето на промените може да доведе до загрижувачки состојби во организацијата како:

³⁵ Robert M. Grant: „The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation“, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, Spring 1991, pp.124-128

- донесување брзи и неквалитетни стратешки одлуки;
- појава на поголеми проблеми отколку што се очекувало;
- занемарување на малите, ситни, но важни проблеми;
- неможност за справување на менаџерите со настанатите тешкотии и проблеми;
- појава на недоразбирања и конфликти помеѓу луѓето во организацијата;
- хаос во организацијата;
- колапс на организацијата и сл.

Значи, кога доаѓа до промена која што е забрзана – системите се менуваат на подобро или на полошо, односно се распаѓаат и доаѓа до дезинтеграција. Притоа, она што предизвикува дезинтеграција е промената и колку промената е побрза, толку е побрза и дезинтеграцијата, која што се манифестира во она што ние го нарекуваме проблеми. Значи, проблемите се манифестации на дезинтеграција предизвикана од промени³⁶.

Во овој поглед, забрзувањето на промените во организацијата најчесто може да се манифестира со распаѓање и дезинтеграција на организацискиот систем, а многу поретко со подобрување на работењето. Тоа значи дека менаџерите, предвидувајќи ги промените, се запознаваат со дел од неизвесната иднина, но дека не треба да брзаат да донесат одлуки во врска со спроведувањето на промените.

Во најголем број случаи менаџерите грешат бидејќи базирајќи се на добрите претпоставки за промените донесуваат брзи стратешки одлуки и на тој начин го изложуваат успехот на претпријатието на ризик. Во такви случаи тие преземаат стратегии за спречување на дезинтеграцијата со спречување на промените кои веќе почнале да земаат замав. Таквиот потфат на менаџерите на претпријатието е еквивалентен на извршување на самоубиство. Тоа е целосен „колапс“. Затоа е неопходно менаџерите да бидат особено внимателни кога станува збор за промените. Тие треба да бидат свесни дека забрзувањето на промената може да им донесе повеќе непријатности и проблеми – да ја одведе организацијата во колапс. Доколку се случи тоа, менаџерите треба да спроведат тактика и стратегија

³⁶ F. Masterpasqua & P. Perna, *The Psychological Meanings of Chaos: Translating Theory into Practice* (Washington, DC: APA, 1997)

со помош на која ќе успеат претпријатието, односно организацискиот систем, да го извадат од колапсот и да се обидат повторно да го интегрираат и подготват за нови промени бидејќи, како што кажавме претходно, сè во животот си има свој животен циклус – појава, развој, зрелост и опаѓање, при што истото се однесува како за организациите како целина така и за промените кои се случуваат во организациите.

Имено, промените се појавуваат секогаш, одново и одново. Тоа значи дека претпријатието кое што се дезинтегрирало и пресоздало со помош на промените, не треба тука да застане, туку треба постојано да се подготвува за нови промени кои можат да бидат поинтензивни. Во овој поглед улогата на менаџерите е да ја водат неопходната промена која што создава нови проблеми, да ја реинтегрираат организацијата за решавање на тие проблеми, да ја подготват за повторни промени и да има нови проблеми. Предизвикот на менаџерите на било кое ниво треба да се однесува на тоа дека организацијата треба постојано да се менува и, сепак, секогаш да остане како целина³⁷.

Со други зборови, промените можат да доведат до појава на недоразбирања и конфликти помеѓу луѓето во рамките на организацијата и тоа да доведе до хаос во работењето. Со оглед на фактот дека конфликтите претставуваат неминовност во работењето на една организација и нераскинлив дел од животот, треба да бидат посебно третирани и детално разработени.

Имено, организациските конфликти претставуваат состојба на дисхармонија предизвикана од различните цели, интереси и вредности на различни индивидуалци или групи, манифестирана преку некомпатибилност и меѓусебно попречување и блокирање во постигнувањето на саканите цели³⁸. Притоа, како извори за конфликтите во рамките на организацијата се споменуваат промената, спротивставените цели и вредности, хиерархиската структура, ограничените ресурси и надворешните фактори.

Конфликтните ситуации по правило настануваат спонтано и на почетокот се прикриени, каде меѓусебно спротивставените страни настојуваат што повеќе луѓе од колективот да придобијат на своја страна, да имаат поддршка, како другата страна полесно би била поразена и би се откажала од своите барања. Значи, она

³⁷ F. Verela, E. Thompson & E. Rosch, *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience* (Cambridge: MIT Press, 1993)

³⁸ Gatheth R. Jones, Jennifer M. George, Charls W. L. Hill „Modern management“,

што е карактеристично за конфликтите е тоа дека имаат три основни компоненти: *страни во конфликтот, конфликтно однесување и конфликтни интереси*³⁹.

Значи, конфликтот е резултат на истовремено постоење и на конфликтни интереси и на конфликтно однесување меѓу страните во конфликтот⁴⁰.

Својствено за конфликтите, настанати како последица на организациските промени, е тоа што нивното појавување може да биде наеднаш и неочекувано како резултат на негативното толкување и стравот од промената. Обично, луѓето во организацијата покажувајќи отпор кон промените, доведуваат и до појава на недоразбирања или конфликти во однесувањето со останатите вработени и менаџерите. Тие не сакаат да веруваат дека промените можат да им донесат подобри резултати во работењето и поради тоа предизвикуваат несогласувања и конфликтни ситуации во случаите кога треба да се донесе одлуката за промени во рамките на организацијата..

II Емпириски дел

1. Вовед

Организациските промени се неопходност за секоја организација поради потребата за приспособување кон динамичкото надворешно опкружување. Постојаните промени во средината: нови барањата на клиентите, соочување со конкуренцијата, соочување со нов донатор, изменета владина политика, променета социјално-политичка средина мора да бидат проследени со соодветна реакција на организацијата: промена на правилата, системите и процедурите, промени во работната изведба, нови продукти и услуги, друг начин на раководење и сл.

Според Адигес, секоја промена предизвикува проблем кој бара понатамошно решавање. Една од најголемите опасности при процесот на промени е да се обезбеди решеност за спроведување на промените, да се совлада можниот отпор така што промената ќе резултира во унапредување на

³⁹ Кралев, Т., *Основи на менаџментот*, Скопје, 2007, стр. 227

⁴⁰ Петрова Бешка, Б., *Конфликти-што претставуваат и како се разрешуваат*, Скопје, 2006

работите, а не во хаос. За да се избегне создавањето на хаотична ситуација, потребно е да се направи добра стратегија за организациските промени.

Во ситуација кога постои голема разлика помеѓу реалната и посакуваната состојба, добро испланирана стратегија за промени е потребна за да бидеме сигурни дека промената ќе води кон вистинско подобрување на организацијата.

При развивањето на стратегија за промена на една организација, важно е да постои свесност за разликата помеѓу она што би требало да се промени (содржините) и начинот на кој што би се извела промената (процесот).

За да се започне со процесот на промени во една организација потребно е да постои потреба за промена. Тоа се таканаречените двигатели на промените.

Потребата за организациска промена уште се нарекува и двигател, покренувач на промената (Change driver), нешто што го повлекува процесот за промена и ги мотивира луѓето од организацијата да го спроведуваат процесот на промена. Двигателите на промената можат да бидат внатрешно или надворешно мотивирани.

Надворешните двигатели на промената може да вклучуваат изменети потреби на целните групи, на клиентите или муштериите или променет состав на овие групи, поинтензивна конкуренција која бара подобрен квалитет на услугите, подобрени технологии кои отвораат перспективи за намалување на трошоците, интензивирање на квантитетот/квалитетот на услугите или променети закони, политики и правила (влади, донатори итн.) што бараат поинаков пристап.

Внатрешните двигатели на промената вклучуваат: изменет состав на персоналот со променети способности, очекувања, мотивација и култура на персоналот кои бараат промена во организационата структура, во работните методи и постапки, стилите на раководење итн. Промената во раководењето може исто така да води кон разни промени во организацијата.

2. Предмет на истражувањето

Фактот дека постои потреба од промена не мора неопходно да значи дека процесот на промената е исто така успешно инициран. Една организација може да продолжи да работи по старо дури и кога персоналот и менаџментот сфаќаат дека тоа е неефикасно. Тогаш доаѓа до расчекор меѓу она што организацијата сака да биде: ефикасна, ефективна, легитимна, одржлива и она кон што ја води

игнорирањето на потребата од промена : незадоволни клиенти и вработени, некавалитетни и во недоволно количество производи/услуги, неуспех во борбата со конкуренцијата.

Од погоре споменатите причини потребно е персоналот и менаџментот да имаат реалистична слика за иднината. Неопходно е да се развие јасна заедничка визија за тоа како треба да изгледа иднината. Оваа слика треба да се засновува врз јасно разбирање на моменталната состојба на организацијата, но персоналот и менаџментот треба да имаат позитивни очекувања од иднината. Ова значи дека во организацијата треба да се проучат и анализираат:

- скриените можности;
- потенцијалните опасности;
- неочекуваните јаки страни;
- неидентификуваните слабости.

Персоналот и менаџментот не треба само да имаат реалистична слика за иднината, туку исто така треба да веруваат дека е можно да се постигне таква состојба и дека организацијата е расположена и способна да стигне таму. Тоа бара извесен степен вештини и способности, преданост и извесен степен готовност за преземање ризици.

Исто така е потребно е да се разработат конкретни идеи за процесот на промена, чекори што ќе се преземаат со цел доближување до идната состојба. Тоа не подразбира дека сите чекори треба целосно да се објаснат во подробности. Треба барем да постои широк план и јасност и консензус за конкретните први чекори во вистинската насока.

Промената подразбира неизвесност, бидејќи иднината никогаш не може целосно да се предвиди. Оваа неизвесност дури ќе се зголеми ако не постојат јасни информации за насоката и начинот на спроведување на промените. Доколку отсутствуют овие информации вработените би можело да одбијат да соработуваат со што и самата промена тешко или воопшто нема да може да се спроведе.

За успех на промените потребно е да постои доволно поддржувачки сили внатре, но надвор од организацијата. Само силна коалиција на вработените, менаџментот но и на членовите на управниот одбор може успешно да ги спроведе промените. Понекогаш е потребна и поддршка од надвор за да се спроведат промените.

Промените се потребни, но за жал се и непријатна работа за повеќето индивидуи и во секојдневниот живот и во организациите. Во првата фаза е потребно да сите индивидуи во организацијата се подготват за промените што ги очекуваат, да ги осознаат состојбите во организацијата, потребите од промена и да се подготват за нивното спроведување.

Во втората фаза веќе треба да се одреди целта на промените, односно “што сакаме да постигнеме”. Тоа се прави со техниката визионирање, односно учесниците во процесот на организациски промени развиваат своја слика за организацијата во иднина. Потоа може да се одреди како ќе се оствари визијата, односно кој е патот (стратегија) по кој ќе “чекориме” за да го постигнеме замисленото.

Бидејќи организациските промени се долготраен процес, потребно е да интервенира во културата на организацијата, односно прво се преиспитува постоечкиот систем на вредности, неговата компатибилност со мисијата и визијата за да може да се отвори патот за новите компоненти во културата. Ова води до прифаќање на ново-настанатите ситуации после организациските промени.

Промените треба да доведат до промени во организациската стратегија и сето тоа да биде поддржано со соодветна организациска култура. Во четвртата фаза се дефинираат организациските процеси, организациската структура и се екипира организациската структура.

Идните промени во организацијата треба да бидат соодветно потпомогнати од мотивационата енергија за промени на вработените. Во петтата фаза, енергизирањето, постоечките системи на плати и награди треба да се дополнат и прилагодат кон ново-настанатите услови.

Сето тоа што ќе се направи во делот на планирање на промените и прилагодување на системите, процедурите, културата на организацијата потребно е да се спроведе во пракса. Трансферирањето е можеби и најважната фаза во процесот на организациски промени. Се додека ова не се спроведе, промената е само желба. Најчесто во оваа фаза и се случуваат најголемите проблеми. Имено, констатирани се потребите и очекувањата на вработените, но нема доволно силен потенцијал предложените промени да станат реалност. Причини за ова се честите отпори на индивидуите во организацијата кои не се подготвени да се менуваат.

3. Цел на трудот

Во трудот се разработуваат организациските промени кои претставуваат процес кој носи подобрување кај бизнисите. Тие се една и единствена константа во бизнис животот но и во животот на претприемачот. Во пракса постои размислување дека организациските промени и процесот на управување со промените претставува нешто многу тешко. Како и да е, доколку имплементирате систем кој ќе обезбеди брза имплементација на процесот на промените веројатноста од неуспех ќе биде многу помала.

За многу менаџери и претприемачи организациските промени претставуваат ноќна мора. Но, доколку тие (менаџери и претприемачи) се фокусирани на вистинските работи и изградат бизнис култура и организациска култура каде промените се широко прифатливи од вработените или организациските членови процесот на имплементацијата ќе биде многу поедноставен.

4. Основна претпоставка и хипотеза

При поставувањето на основите на трудот, со цел полесно разбирање на неговата оправданост се поставуваат следните хипотези:

- општа хипотеза која го опфаќа предметот
- посебна хипотеза за делови од предметот

Општа хипотеза

За секоја организациска промена постои некоја сила, причина, односно извор на таа организациска промена. Дали тоа е притисок од околината, дали тоа е внатрешен притисок секоја организациска промена има своја причина, а таа причина се нарекува извор на таа промена

Организациските промени не се појавуваат сами од себе. За било која постапка која ја изведуваме постои одредена причина, односно постапката е последица на одредена причина. Доколку не постои причина за одредена постапка или дејствување, логично е дека нема да постои ни таа постапка или дејствување. Бидејќи организациските промени се постојани во еден животен

циклус на бизнисите (фирмите), секогаш ќе постојат и причини за тие организациските промени. Овие причини (поттикнувачи, сили) ги нарекуваме извори на организациски промени.

Под опкружување се подразбира збир на фактори кои на директен и индиректен начин влијаат на работата на организациите. Влијаат на ефикасноста и ефективноста. Секое претпријатие работи во некое окружување. Опкружувањето може да биде надворешно и внатрешно. Од тоа окружување во голема мерка зависи работењето на одредено претпријатие.

Опкружувањето ќе го класифицираме на наворешно (екстерно), внатрешно (интерно) и работно.

Посебна хипотеза

Надворешното (екстерно) опкружување може да се класифицира на различни начини. Една од можните класификации на надворешното опкружување е на општо и посебно. Општото и посебното опкружување се нарекуваат надворешно (екстерно) опкружување.

а) Општото надворешно опкружување ги вклучува сите фактори што се надвор од претпријатието, како на пример економските, политичките, општествените, технолошките, социјално-културните услови, па дури и дејствувањето на природата. Овие услови (фактори) се објективно дадени. Бизнисот не може да влијае врз нив, туку може само да се приспособи на нив.

б) Посебното опкружување е исто така дел од надворешното опкружување, но има директно влијание врз остварувањето на целите на бизнисот. Тоа содржи фактори кои можат позитивно или негативно да влијаат врз успешноста на претпријатието. Посебното опкружување е единствено т.е. различно за секој бизнис. Обично, тоа вклучува добавувачи, потрошувачи и конкуренти.

Внатрешно (интерно) опкружување вклучува елементи (фактори) кои постојат во рамките на претпријатието. Ова опкружување го сочинуваат вработените, технологијата на производство, атрактивноста на сопствените производи, локацијата, итн. Овие фактори ги определуваат предностите и слабостите на претпријатието во однос на конкуренцијата.

5. Методи на истражување

Во поставениот случај за истражување ,како резултат на сложеноста на темата која што се истражува,процесот на тестирање на хипотезите,но и за покомплетно разбирање на појавата која што треба да се истражува се користи индуктивна или квалитативна истражувачка стратегија-со цел да се соберат што повеќе објективни квалитетни податоци со кои ќе се одговори на предметот на трудот,на поставените цели и хипотези.

Истражувачкиот карактер на трудот а со оглед на тоа што се работи за труд,првенствено од правно и економско подрачје условува да се употреби **методот на анализа на содржина на документи односно материјали од различен карактер.**

Анализа на стручна литература која се однесува на корпоративното управување во Р. Македонија

Анализа на стручна литература која се однесува на организациските промени

Анализа на стручна литература која се однесува на организација и надворешните фактори

Анализа на стручна литература која се однесува на третманот на организациските промени во современи услови во Р. Македонија

Анализа на стручна литература на внатрешните фактори

Анализа на стручна литература кои се однесуваат на организациските промени и подобрувањето корпоративното управување

Следејќи ја суштината на претходната теза, овој труд е во правец на определување на една клучна детерминанта на личниот развој, кај оние кои менаџираат, раководат со организации, институции, компании во Југозападниот дел од Р. Македонија (Битола, Прилеп, Демир Хисар, Крушево, Кичево, Ресен, Кавадарци), и тоа преку утврдување на нивото - заситеноста на ставот кон промените со употреба на тестот за мерење на реакцијата на промената – МИ-1 кој е предложен како едноставен и брз инструмент за идентификување на степенот на прифаќање / одбојност кон промени.

Истиот, содржи 30 зборови кои се во врска со промената. Преференцијата на определени зборови кои најчесто се поврзуваат со некои промени, овозможува со помош на изработен клуч и систем за бодирање, да го пресметаме определениот скор кој потоа се отчитува на скала на прифаќање на промените: 40

и повеќе / силна поддршка; од 20 до 30 / умерена поддршка; од 10 до -10 / потчинување на промената; од -20 до -30 / умерен отпор кон промените; од -40 и помалку / силен отпор кон промените.

Методолошки, истражувањето може да се смести во групата на прелиминарни истражувања со основна цел да се провери, утврди нивото, дијагностицира состојбата и како такво е дел од една поширока активност во правец на обид за определување на клучните детерминанти на „организациската култура на промените,, и нејзината присутност во нашата земја.

Секако, мерењето на само една персонална црта, не ни овозможува широки генерализации.

Сепак, фактот што ова истражување е само едно во низата прелиминарни истражувања кои ги спроведовме во минатата година (во скоро истиот регион, на приближно иста популација), упатува на доволно структуриран истражувачки план кој ја гарантира надворешната валидност на истражувачкиот приод.

Примерокот го сочинуваат повеќе од 132 менаџери, сопственици на приватни компании и 35 раководители од организации од јавниот сектор. Притоа, изборот е направен врз основа на неколку критериуми: а) лица кои започнале и водат сопствен бизнис (во било која област); б) лица кои се пријавиле и/или учествувале во реализацијата на проекти поврзани со поттикнувањето и развојот на претприемништвото; в) лица кои биле/се клиенти на бизнис старт - ап центри, или други развојни фондации, здруженија, невладини организации кои работат во областа.

Од пресметаните вредности на централна тенденција (Табела 1 во прилогот), јасно се забележува дека добиената средна вредност на постигнувањата на тестот за утврдување на ставот кон промените изнесува 16.43, која според клучот се вбројува во нивото под „умерена поддршка,, на промените.

Од друга страна пак, она што веројатно е уште поиндикативно е широкиот опсег на добиените податоци од мерењето кои се движат од (Min -30) до (Max 50), што упатува на некомпактноста на испитуваната група во однос на ставот - потврдено и со вредноста на стандардната девијација ($\sigma=18.74$). Во овај дел, посебно интригира вредноста на минимумот која упатува на постоење на „умерен отпор,, кон промените од страна на поедини испитаници.

Сепак, вредноста на модот ($M_o = 30$), би можеле да ја земеме како условно најнеутрален податок, во смисла дека повеќето од испитаниците се во групата на „умерени поддржувачи,,.

Секако, тоа би можело и да претставува задоволителен и добар пресек, но за група на испитаници кои не и припаѓаат на популацијата на водачи.

Како што рековме во истражувањето се опфатени и 35 испитаници од популацијата „лидери,, во јавниот сектор. Тоа со цел да се утврди евентуална разлика во однос на постигнатите вредности добиени на тестот. Имено, а со оглед на политиките на актуелната политика би било реално да се очекува определено претежнување на просекот во корист на оваа група. Сепак, добиената вредности на $t = 1.46$, а со оглед на пропишаните вредности во двата случаеви (и при тестирање со оглед на една/две граници), не е утврдена. (Табела 2 во прилогот).

Генерално, резултатите од истражувањата спроведени во последниве две година, кои беа пред се насочени во правец на определување на некои карактеристики на лидерството и промените, во регионот на Југозападна Македонија, ги даде сличните резултати кои укажуваат на извесно неснаоѓање во ситуацијата на се подинамичните заложби и јавните политики кои се најавуваат и форсирано се поттикнуваат.

Имено, при обидот да го утврдиме степенот на некои персонални карактеристики, а за кои се смета дека се дел од профилот на секој успешен менаџер - претприемач: инвентивно - креативниот потенцијал, сигурноста, ставот кон превземањето на ризик, добивме резултати кои во однос на степеност на сигурноста и ставот кон ризикувањето не задоволуваат.⁴¹

Слични се и заклучоците во истражувањата на системот на индивидуални вредности кај вработените во јавниот сектор, меѓу кои имаше и директори на јавни – државни претпријатија.

Имено, споредбената анализа не укажа на постојење на статистички значајни разлики помеѓу вработени од различните хиерархиски нивоа во организацијата, а кога се во прашање личните вредности (оние поврзани со личниот развој – преференција кон самоактуелизација и лично развивање): ставот кон напредокот, вреднувањето на креативните достигнувања, личната исполнетост и др., за кои би било сосема оправдано и очекувано, во групата на оние со највисока позиција, и повеќе и посилено да се преферираат. Дури и сега, кога во последниве години сме

⁴¹ Груевски,Д; Цветковска М. (2012) Претприемништвото како пазарно валоризирана креативност, (авторски труд) Симпозиум SymOrg 2012, FON, Beograd.

сведоци на засилени политики во тој правец: кампањи, обуки, заложби, проекти итн. но, не само кај нас туку и во државите од опкружувањето на Р.Македонија.⁴²

Понатаму и резултатите од истражувањето на карактерот и квалитетот на односот на лидерството при менаџирањето на промените, каде главните варијабли беа поврзани со поедини аспекти на квалитетот и квантитетот на интеракцијата - комуникацијата помеѓу „лидерот и следбениците,, повторно се целосно на иста линија и најдобро би се изразиле преку квалификативите: „не задоволуваат,, или барем: „би можеле да се подобруваат,,.⁴³

Крајно, кога сето ова би го ставиле во контекст и на сегашниве мерења на ставот кон промените, веројатно со право би можеле да тврдиме дека промените во Р.Македонија се сеуште формални, декларативни, кампањски, несуштински, или подобро во некаква фазата на „оддолжена имплементација,,. Тоа, бидејќи, најважните промени на „меките,, делови на организацијата, согледани преку персоналните карактеристики на оние кои треба да водат, ја поттикнуваат и градат климата и културата на менување итн. веројатно останале непроменети, или подобро се во позиција на „оддолжено менување,,.

Оттука, за нас е сосема разбирлива тезата на некои автори од поразвиените земји во нашето блиско соседство, (каде веројатно се утврдуваат истите/слични состојби), кои од поодамна ја заговараат тезата дека им се потребни „нови лидери на промените,,.⁴⁴

Сосема во ист правец се укажувањата и кај нас. Имено, во својот труд, еден наш колега, а кога е во прашање актуелниот миг и состојбите во кои делуваат организациите ќе го констатира следново: „Се појавува потребата за пронаоѓање и мотивирање на висококвалификувани работници. За тоа е потребен сет од нови практики кои се однесуваат на човечките ресурси.

⁴² Груевски,Д; Цветковска М. (2012) Индивидуалните вредности кај вработените во јавниот сектор во Југозападна Македонија (необјавен авторски труд).

⁴³ Груевски, Д.; Цветковска, М. (2012) Комуникациската парадигма на лидерството како базична претпоставка на промените (авторски труд), Годишна конференција на НИСПА, 2012, Охрид.

⁴⁴ Kovacevic,G.(1998) Trebaju nam vodje za upravljanje promenama, [linija] www.eriksson.hr пристап [10.08.2004]

Неопходен е подобар пристап во развојот како на менаџерите, така и на вработените, како и фокусираност на нивното вклучување во работните задачи,,⁴⁵,p.74

Во овај контекст, веројатно плодно поле на некое идно истражување особено во областа на менаџментот со човечки ресурси, или социо - психологијата, би било и прашањето на меѓуповрзаноста, односно влијанието на интензитетот, стратегијата, динамиката на менувањето врз последиците по организациското однесување.

Се надеваме дека резултатите од ова истражување ќе бидат од корист и ќе претставуваат поттик за идни истражувања, но поттик и за лидерите, бизнисмените, кои е пожелно што повеќе да се отворат за истражувачите и во заеднички интерес да соработуваат.

ПРИЛОЗИ

Табела бр.1 Дескриптивни статистички показатели за МИ 1

⁴⁵ Миленковски, Б. (2010) Преприемништвото и иновативноста основни механизми на економијата на знаење, како нова економска парадигма и развојна компонента на регионалната економска политика (магистерски труд), ФАМИС, Битола.

	MI 1
Мерки на централна тенденција	
\bar{Y} - Аритметичка средина	16.43
Me – Медијана	20.00
Mo – Мода	30.00
Мерки на варијабилност и дисперзија	
Min. – Минимална вредност	-30.00
Max. – Максимална вредност	50.00
Опсег	80.00
σ^2 - Емпириска дисперзија	351.24
σ - Стандардна девијација	18.74
Kv – Коефициент на варијација	23.43
Ka – Коефициент на асиметрија	-0.19
n – Број на испитаници	167

Табела бр.2 Вредности на t – тестот на значајност на разлики

	Приватен сектор	Јавен сектор
Mean	17,42424242	12,85714286
Variance	381,1010872	238,6554622

Observations	132	35
Hypothesized Mean Difference	0	
Df	66	
t Stat	1,465964782	
P(T<=t) one-tail	0,073703119	
t Critical one-tail	1,668270515	
P(T<=t) two-tail	0,147406238	
t Critical two-tail	1,996564396	

6. Заклучок

Промените се единствена постојана категорија во природата и во заедниците на луѓето. Од атмосферските до политичките, од мали до впечатливи и суштински, составен дел се на секоја организација па и на училишните и предизвикуваат потреба од постојано прилагодување на вработените и работните ресурси. При тоа прилагодувањето само по себе не е доволно за организацијата да се развива во саканиот правец кон успехот, бидејќи секоја промена не мора да биде и не е промена на подобро. Познато е дека луѓето во организацијата функционираат на различен начин со различна доза на инертност кон промените, која во зависност од нивните ментални модели единствено со соодветна стратегија би можела да се надмине. Со други зборови тоа значи дека потребно е да се иницираат конструктивни промени со кои ќе се знае како да се управува, што значи потреба од проактивен пристап кон работата и размислувањето на вработените и подразбира предвидување на нивните идни реакции а со тоа и активности, создавање потребна клима за промени и окружување кое би овозможило промените да се одвиваат во саканиот правец на успешен развој.

Организациските промени се неопходност за секоја организација поради потребата за приспособување кон динамичкото надворешно опкружување.

Постојаните промени во средината: нови барања на клиентите, соочување со конкуренцијата, соочување со нов донатор, изменета владина политика, променета социјално политичка средина, мора да бидат проследени со соодветна реакција на организацијата: промена на правилата, преиспитување на

стратегијата, системите и процедурите, промени во работната изведба, нови продукти и услуги, друг начин на раководење и сл.

Една од најголемите опасности при процесот на промени е обезбедување на решеност за спроведување на промените, да се совлада можниот отпор така што промената ќе резултира во унапредување на работите. Во ситуација кога постои голема разлика помеѓу реалната и посакуваната состојба, потребна е добро испланирана стратегија за промени за организацијата да биде сигурна дека промената ќе води кон вистинско подобрување на организацијата.

При развивањето на стратегија за промена на една организација, важно е да постои свесност за разликата помеѓу она што би требало да се промени (содржините) и начинот на кој што би се извела промената (процесот). Фактот дека постои потреба од промена не мора неопходно да значи дека процесот на промената е исто така успешно инициран. Една организација може да продолжи да работи по старо дури и кога вработените и менаџментот сфаќаат дека тоа е неефикасно. Тогаш доаѓа до расчекор меѓу она што организацијата сака да биде: ефикасна, ефективна, легитимна, оддржлива и она кон што ја води игнорирањето на потребата од промена: незадоволни клиенти и вработени, неквалитетни и во недоволно количество производи/услуги, неуспех во борбата со конкуренцијата.

Од погоре споменатите причини потребно е вработените и менаџментот да имаат реална слика за иднината, да развијат јасна, заедничка визија за тоа како треба да изгледа иднината. Оваа слика треба да се заснова врз јасно разбирање на моменталната состојба на организацијата, но со позитивни очекувања од иднината.

За успех на промените потребно е да постои доволно поддржувачки сили внатре, но и надвор од организацијата. Само силно заедништво и сојуз на вработените, менаџментот но и на членовите на управниот одбор може успешно да ги спроведе промените. Понекогаш е потребна и поддршка од надвор за промените да се спроведат.

Промените се потребни, но за жал се и непријатна работа за повеќето индивидуи и во секојдневниот живот и во организациите. Најпрво е потребно сите индивидуи во организацијата да се подготват за промените што ги очекуваат, да ги осознаат состојбите во организацијата, потребите од промена и да се подготват за нивното спроведување. Потоа треба да се одреди целта на промените, односно што сакаме да постигнеме. Тоа се прави со техниката визионирање,

односно учесниците во процесот на организациски промени развиваат своја слика за организацијата во иднина за да може да се одреди како ќе се оствари визијата, односно кој е патот (стратегија) по кој ќе “чекориме” за да го постигнеме замисленото.

Бидејќи организациските промени се долготраен процес, потребно е да се интервенира во културата на организацијата, односно прво се преиспитува постоечкиот систем на вредности, неговата компатибилност со мисијата и визијата за да може да се отвори патот за новите компоненти во културата. Ова води до прифаќање на ново настанатите ситуации после организациските промени.

Промените треба да доведат до промени во организациската стратегија и сето тоа да биде поддржано со соодветна организациска култура.

Управувањето со промени може да се дефинира како процес на континуирано обновување на насоката, структурата и можностите на организацијата за да може да бидат корисни за потребите на клиентите кои пак постојано се менуваат.

Особено важен дел во остварувањето на визијата и мисијата на организацијата претставува корпоративната стратегија која всушност се занимава со севкупната цел на бизнисот но и со исполнувањето на очекувањата на заинтересираните страни.

Стратегијата е клучна во една организација затоа што постои за донесување на стратешки одлуки во текот на бизнисот. Корпоративна стратегија често експлицитно е дел од "мисијата" на организацијата и е круцијална за истата. Од неа се тргнува кон сите промени кои би се вовеле во самата организација.

Корпоративната стратегија е основниот линк помеѓу ефикасната деловна мисија и остварувањето на поставеното портфолио на корпоративните цели во една пазарна средина. Помага во намалување на јазот помеѓу потенцијалните и стварните деловни активности на компанијата. Вклучувајќи го деловното портфолио и одлучноста за дистрибуција на ресурсите за создавање на конкурентска предност, корпоративната стратегија придонесува за подобрување на деловниот перформанс но и за додавањето на вредност за акционерите.

Корпоративната стратегија е матрица на одлуки во компанијата која ги одредува корпоративните цели, ги произведува главните политики и планови за

остварување на тие цели и последователно го поставува опсегот, карактерот и резултатите од активностите на компанијата.

Взаемната зависност на целите, политиките и организираните акции е круцијална за особеноста на индивидуалната корпоративна стратегија и можноста да се создаде конкурентска предност.

Традиционалната корпоративна стратегија го потенцира стратешкото позиционирање на компанијата но истовремено гради нови ресурси за креирање на база на оддржлива конкурентска предност на подолг рок. Во новото модерно време овој традиционален концепт е недоволен за подобар деловен перформанс на компанијата. На конкурентските пазари во денешно време скоро и да е невозможно да се предвиди кои компетенции или стратегии би биле успешни и тоа за колкав временски период. Така да многу е поважно да се создадат процеси на корпоративно ниво кои би овозможиле динамично стратешко репозиционирање. Новата корпоративна стратегија се фокусира на стратешките процеси кои се насочени кон различни промени за создавање на економска вредност и оддржливост на веќе стекнатата конкурентска предност преку поуспешна мобилизација и пренамена на корпоративните ресурси.

Разгледувајќи и истражувајќи ја проблематиката на организациските промени, можеме да заклучиме дека промените се комплексна и повеќедимензионална појава чија важност особено се зголеми во текот на изминативе две децении. Тие станаа неопходност за секоја организација, односно детерминанта на организацискиот развој, успех и конкурентност.

Промените се единствената константна категорија во денешните претпријатија. Тоа го потврдија и анализите од направените теоретски и емпириски истражувања врз основа на кои стана јасно дека промените секогаш ќе бидат присутни насекаде и дека нивното правилно и ефикасно менаџирање е главен извор на долгорочниот развој и опстанок на организациите во 21 век, т.е. дека тие претставуваат фактор со клучно влијание врз организациската продуктивност и успех. Влијанието на промените врз организациите е огромно, а нивната важност никогаш не била поголема. Животот на организациите не само што стана зависен од влијанието на промените во интерното и екстерното окружување, туку и од способноста на самите организации, т.е. нивните менаџери да одговорат соодветно на тие промени.

Всушност, поради притисокот кој го носи околината, можеме да заклучиме дека денешните организации на некој начин се принудени да ги следат трендовите кои ги носат промените и да се прилагодуваат на нив, доколку сакаат да постигнат одредено ниво на развој и опстанок во светот на интензивната конкуренција.

Имено, денешното турбулентно и модерно окружување носи многу предизвици и прилики, но како што веќе кажавме во теоретските излагања, повеќето организации не се свесни и не веруваат дека токму тие предизвици можат да го подобрат нивното деловно работење. Тие покажуваат страв и отпор кон промените, а истражувањата покажаа дека тоа претставува и најголемата пречка за подобрување на продуктивноста на организациите. Ова ја наметнува констатацијата дека организациите, т.е. нивните менаџери, многу малку знаат за целокупниот процес на организациските промени и недоволно ги информираат своите вработени за тоа, што е сосема доволна причина за појавата на отпор од страна на вработените.

Организациските промени како процес се неминовни и најнормални доколку се прифатат и имплементираат како што треба. Но, во согласност со направените теоретски истражувања и анализи, слободно може да се каже дека повеќето организации се соочуваат со неуспешна имплементација, токму поради неверувањето во нормалноста и позитивноста на промените.

На ниво на Република Македонија посебен предизвик е воспоставувањето свест за значењето на човечкиот капитал во развојот на конкурентноста и понатаму редовното собирање и анализа на податоци за нивото на човечки капитал во државата. На таа основа и врз тие анализи државата треба да ги базира и активните политики за подигнување на конкурентноста, при тоа ставајќи посебен акцент на усогласеноста и применливоста на методите кои ќе се изберат за јакнење и градење на човечкиот капитал.

Да се познава и да се насочува влијанието на факторите од надворешната околина врз градењето на човечкиот капитал е клучно за одлуката на бизнисот: каков човечки капитал сака и колку средства ќе инвестира во негов развој и подобрување. Понатаму, оваа бизнис одлука ќе ги определи и нивоата до кои бизнисот сака да влијае и да го насочува процесот на градење човечки капитал преку формалниот образовен систем во една држава.

Од спроведената анализа се покажува дека уште поголемо треба да биде влијанието на бизнисот врз насочувањето на неформалното образование и образованието за возрасни кон потребите на бизнисот заради фактот дека човечкиот капитал може најефективно да се развива на самите работни места.

7. Користена литература

1. Беличанец Тито, Климовски Александар, Корпоративно управување, Скопје, 2011
2. Becht Marco, Patric Bolton and Alisa Roel, „Corporate Governance and Control“, NBER (National Bureau of Economic Research) Working Paper Series, Working Paper 9371, December 2000
3. Monks, RAD and Monow, N., „Corporate“, Blackwell Business, Oxford, 1995.
4. Tricker, R, „International Corporate Governance, Readings and Cases“ Prentice Hall International, Singapore, 1994.
5. Бела книга за корпоративно управување во Југоисточна Европа, цитирано издание, 2003, преземена дефиниција од Принципи за корпоративни управување на ОЕЦД, П реамбула, (OECD Principles of Corporate Governance Preamble) 1999
6. Бела книга за корпоративно управување во Југоисточна Европа, цитирано издание, 2003, преземена дефиниција
7. Becht Marco, Patrick Bolton, „Corporate Governance and Control“, цитирано издание,
8. Коевски Горан, „Компаративно управување“, цитирано издание, 2005,
9. Andrew H van de Ven, Marshall Scott Poole, 1995, *Explaining Development and Change in Organizations*, Academy of Management Review, Vol. 20, No.3,
10. Marshall Scott Poole and Andrew H. Van de Ven (eds.), (2004) „Handbook of Organizational Change and Innovation“, (New York: Oxford University Press)
11. Peter M. Senge, (1990) *The Fifth Discipline: „The art and practice of the learning organization“*, *Does your organization have a learning disability: The parable of the boiled frog*, p.22-23
12. Porras J & Robertson P., (1987), *Organization Development Theory: A Typology and Evaluation*, *Research in Organizational Change and Development*, vol. 1, pp/ 1-57
13. Kurt Lewin: „Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science“, *Human Relations* 1, No. 1, June 1947, pp.5-41,
14. Edgar H. Schein: *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1980,
15. Richard L. Daft: *Management*, The Dryden press, Chicago, 1988

16. Адигес, Исак: „Овладување со промените“, Детра центар, Скопје, 1994 год.,
17. Pendlebery J., Grouard B., Meston F., (1995), *Successful Change Management*, New York: Wiley, исто така Dunphy D., Benn S., (2003), *Organizational Change for Corporate Sustainability*, London: Routledge
18. Jantsch, E (1972), *Technological Planning and Social Futures-Wiley*, New York,
19. David Ford: „Develop your Technology Strategy“, Long Range Planning, October, 1988
20. S. C. Fleming: „Using Technology for Competitive Advantage“, *Research Technology Management*, 1991,
21. Prasad, AVS and Somasekhara N.: „The Analytic Hierarchy Process for Choice of Technologies“, *Technological Forecasting and Social Change* (1990)
22. B. Barney, 1990, How firm`s capabilities affect boundary decisions, *Sloan Management Review*, 40 (3):137-145; J. B. Barney, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17:99-120
23. K. M. Eisenhardt & S. L. Brown, 1999, Patching: Restitching business portfolios in dynamics markets, *Harvard Business Review*, 77 (3): 72-84; D. J. Collis & C. A. Montgomery, 1995, Competing on resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, 73 (4)
24. R. Coff, 1999, When competitive advantage doesn`t lead to performance. The resource-baset view and stakeholder bargaining power, *Organization Science*, 10:
25. Robert M. Grant: „The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation“, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, Spring 1991,
26. D-r. Radojica Jojic, *Preduzece, teorija i praksa, organizacije i rukovodenje*, Veselin Maslesa, Sarajevo, 1988,
27. Janez Jerovsek, *Organizacija, motivacija, inovacija*, „Nase teme“, casopis 9/1988, Zagreb, str.2082
28. Dejan D. Erić, *Uvod u menadžment*, Čigoja štampa, Beograd, 2000.
29. Higgins James M., Julian W. Vincze: *Strategic management and Organizational Policy: Text and Cases*, The Dryden Press, Chicago, 1986
30. Д-р. Маријан Стевановски, Кристина Стевановска, *Основи на менаџмент*, МИТ Универзитет, Скопје, 2010

31. dr Zoran Milić, „Organizacija i logistika poslovanja“, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2008
32. B. Barney, 1990, How firm`s capabilities affect boundary decisions, *Sloan Management Review*, 40 (3):137-145; J. B. Barney, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17:99-120
33. K. M. Eisenhardt & S. L. Brown, 1999, Patching: Restitching business portfolios in dynamics markets, *Harvard Business Review*, 77 (3): 72-84; D. J. Collis & C. A. Montgomery, 1995, Competing on resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, 73 (4): 118-128
34. R. Coff, 1999, When competitive advantage doesn`t lead to performance. The resource-baset view and stakeholder bargaining power, *Organization Science*, 10:119-133
35. Robert M. Grant: „The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation“, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, Spring 1991,
36. F. Masterpasqua & P. Perna, *The Psychological Meanings of Chaos: Translating Teory into Practicei* (Washington, DC: APA, 1997)
37. F. Verela, E. Thompson & E. Rosch, *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience* (Cambridge: MIT Press, 1993)
38. Gateth R. Jones, Jennifer M. George, Charls W. L. Hill „Modern management“,
39. Кралев, Т., Основи на менаџментот, Скопје, 2007,
40. Петрова Бешка, Б., Конфликти-што претставуваат и како се разрешуваат, Скопје, 2006
41. Груевски,Д; Цветковска М. (2012) Претприемништвото како пазарно валоризирана креативност, (авторски труд) Симпозиум SymOrg 2012, FON, Beograd.
42. Груевски,Д; Цветковска М. (2012) Индивидуалните вредности кај вработените во јавниот сектор во Југозападна Македонија (необјавен авторски труд).
43. Груевски, Д.; Цветковска, М. (2012) Комуникациската парадигма на лидерството како базична претпоставка на промените (авторски труд), Годишна конференција на НИСПА, 2012, Охрид.
44. Kovacevic,G.(1998) Trebaju nam vodje za upravljanje promenama, [linija] www.eriksson.hr пристап [10.08.2004]

45. Миленковски, Б. (2010) Преприемништвото и иновативноста основни механизми на економијата на знаење, како нова економска парадигма и развојна компонента на регионалната економска политика (магистерски труд), ФАМИС, Битола.