



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - Штип

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

**ВЛИЈАНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВРЗ
ОДНЕСУВАЊЕТО НА ВРАБОТЕНИТЕ**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Жељко Симиќ

Број на индекс: 20848

Штип, 2015



"GOCE DELCHEV" UNIVERSITY - SHTIP

FACULTY OF ECONOMICS

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON
THE EMPLOYES BEHAVIOR**

- MASTER THESIS -

ZHELJKO SIMIC

NO: 20848

SHTIP, 2015

Комисија за оценка и одбрана:

проф. д-р Ристо Фотов (претседател)

проф. д-р Круме Ниоловски (член)

проф. д-р Трајко Мицески (член - ментор)

Влијанието на организациската култура врз однесувањето на вработените

Краток извадок

ОрганизацискаОрганизациската култура по дефиниција претставува систем на претпоставки, верувања, вредности и норми на однесување развиени и усвоени од членовите на една организација врз основа на заедничко искуство. Затоа, секоја организација има единствена култура. Создавањето на организацискаорганаизациската култура е низ процесите на решавање на проблемите при адаптација на организацијата кон надворешната околина и со внатрешната интеграција на вработените. Доминантната култура во една организација е онаа чии вредности и норми ги споделуваат сите или поголем дел од вработените, а супкултурата ја составуваат нормите и вредностите на поединците и на помали групи од организацијата. ОрганизацискаОрганизациската култура има големо значење при донесувањето стратегиски одлуки за организацијата, нејзиното влијание е значајно за креирањето на организацискаорганаизациската структура, системот на наградување, раководење, управување и контрола на вработените, како и за намалување на конфликтите. Со други зборови, организациската структура во голема мера го креира однесувањето на поединците и/или на групите со поединци членови на организацијата. Користејќи ги резултатите од литературата, како и резултатите од емпириското истражување спроведено во 5 организации од Скопје, овој труд го истражува ефектот на организациската култура врз вработените.

Клучни зборови: организациска култура, управување, вработени, менаџери

The influence of organizational culture on the employees behavior

Abstract

By definition organizational culture is a system of assumptions, beliefs, values and norms, developed and adopted by the members of an organization based on common experience. So every organization has a unique culture. The creation of organizational culture is through the process of solving problems due organization external adapting and through internal integration of employees. The dominant culture in an organization is one whose values and norms shared by all or most of the staff, and subculture constitute the norms and values of individuals and/or small groups in the organization. The organizational culture has great significance when making strategic decisions for the organization; its impact is significant in creating organizational structure, reward system, governance, management and control of employees and reducing conflicts. In other words, the organizational structure largely shapes the behavior of individuals and/or groups of individual members of the organization. Using results from the literature and the results of empirical research conducted in five organizations in Skopje, this paper investigates the effect of organizational culture on employees.

Key Worlds: organizational culture, management, employees, managers

СОДРЖИНА

1. ОСНОВНИ ПОЗНАВАЊА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА.....	1
1.1 Основни функции на организациската култура	1
1.2 Придобивки од организациската култура	4
1.3 Елементи на организациската култура	5
1.4 Типови организациска култура.....	8
1.5 Поврзување на организациската и на националната култура	14
1.6 Основни карактеристики на организациската култура	16
1.7 Менаџментот и организациската култура	16
1.8 Одржување на организациската култура	17
2. ВЛИЈАНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА	29
2.1 Фактори што ја промовираат креативноста и иновативноста	29
2.2 Типови на однесување контролирано од организациската култура	30
2.3 Механизми на контрола на организациската култура	32
2.4 Проценка на организациската култура на вработените	34
2.5 Поделба на организациската култура на вработените	35
2.6 Организациска социјализација	36
3. ВЛИЈАНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ	38
3.1 Модели на организациско однесување	39
3.2 Основни карактеристики на организацискиот развој	41
3.2 Основни принципи на организацискиот развој	43
3.3 Основни елементи на економскиот успех	47
3.4. Методи на менаџирање на организациската култура	49

4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....	52
4.1. Хипотетичка рамка на емпириското истражување	52
4.1. Методологија на емпириското истражување	53
4.4. Резултати од спроведеното емпириско истражување	57
5. КРЕИРАЊЕ МОДЕЛ НА ЕФЕКТИВНА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА	75
5.1. Улогата на организациската култура во зголемувањето на ефективност на тимот	75
5.2. Улогата на организациската култура во зголемувањето на ефективност на компанијата	80
5.3 Методи на ефективно менаџирање на организациската култура	84
ЗАКЛУЧОК.....	91
ЛИТЕРАТУРА.....	98

1. ОСНОВНИ ПОЗНАВАЊА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

1.1 Основни функции на организациската култура

Организациската култура на компанијата е процес на создавање заеднички претпоставки, верувања, вредности, норми и симболи и на нивното прифаќање од сите или од поголемиот број на вработените.

Членовите на секоја организација, во поголема или во помала мера, се соочуваат со проблеми на работното место и во работната околина. При процесот на групното (колективно) решавање на проблемите, настанува организациската култура.

Поимот култура го вовел антропологот Тејлор¹ во 1871 година како „комплексна целина што вклучува знаења, верувања, уметност, морал, закони, обичаи и кои било други способности и навики што ги стекнува поединецот во едно општество.“

Од овде произлегува и најприфатената дефиниција на организациската култура дека „организациската култура претставува збир на вредности, норми, стандарди на однесување и заеднички очекувања што ги контролираат начините на кои поединци и групи во една организација комуницираат меѓу себе и работат за постигнување на целите на организацијата“².

Организациската култура настанува со создавање и систематизација на поголем број претпоставки, верувања, вредности и норми што настануваат со повторување успешни решенија на проблеми за надворешна адаптација и за внатрешна интеграција. Затоа, за развивање на организациската култура, неопходно е колективно искуство на вработените во решавањето на проблемите со кои се соочува компанијата. Организациската култура е оној дел од организацијата што им испраќа „сигнали“ на вработените за тоа што е пожелно, а што непожелно однесување, за она што се цени и се вреднува во конкретната организација (со прашања, материјални награди, унапредувања и сл.). Материјалните награди, промоциите, комплексните и предизвикувачките

¹ Tyler, Eb, Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom. Vol. 1, 1871

² Brown, A. 1995, Organisational Culture, Pitman Publishing, London.

задачи, статусните симболи се видливи сигнали што треба да се врзуваат исклучително за способноста и за работните резултати.

Врз основа на основните субјекти на креирањето на културата во организацијата, се разликуваат два типа менаџери и тоа³:

- I. Менаџери што создаваат организациски вредности и норми и поттикнуваат креативно и иновативно однесување;
- II. Менаџери што поддржуваат конзервативен и внимателен приод кон вработените.

Менаџерите од првата група ја вреднуваат креативноста и создаваат организациска структура на исто рамниште со неколку хиерархиски нивоа. Во ваквите организации има децентрализиран авторитет. Благодарение на тоа, вработените може да соработуваат и да најдат нови решенија за тековните проблеми. Во иновативната култура, менаџерите според сопствен пример, ги мотивираат и ги охрабруваат вработените да преземаат прифатливи ризици и да експериментираат во работењето. Во овој случај, менаџерите ги поддржуваат вработените, без оглед на тоа дали тие успеваат во тоа или не. За организација со иновативна култура е соодветна структурата на тим за производ.

Менаџерите што поддржуваат конзервативен и внимателен приод кон вработените создаваат организирана хиерархија по авторитет и воспоставуваат јасни врски на одговорност, така што вработените точно знаат пред кого се одговорни и како да реагираат на секој проблем што се појавува. Менаџерите во конзервативната култура развиваат систем на строг менаџмент за постојано да го следат прогресот и насоченоста на вработените кон целите, надгледувајќи го секој нивен чекор.

Постојат повеќе контролни системи што може да ги применат менаџерите за да влијаат врз однесувањето на вработените. Системот за контрола што го избрале тие за да го применат е одраз на нивниот избор, односно за начинот на кој тие сакаат да ги мотивираат членовите на организацијата и да бидат фокусирани врз целите на организацијата. Поттикнувањето создавање иновативни вредности и норми, од своја страна, повлекува преземање ризик. Од менаџерите во овие организации се бара да се однесуваат демократски и

³ Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J., Menadžment : principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, 2007

на вработените да им допуштат да ги советуваат за решенијата и да се потпираат на групниот процес на решавање. Меѓутоа, таквите движења не наидуваат на добар прием кај сите менаџери.

Повеќето од менаџерите се стремат да си ги задржат своите позиции со цел да имаат легитимна моќ и да бидат во состојба да донесуваат еднострани решенија. Борбата да се дојде до високата влијателна позиција е тешка, па со самото тоа и делењето на својата моќ со другите директно се спротивставува на желбите на менаџерот. Како резултат на тоа, особено оние менаџери што ги започнале своите кариери рано, обично површно ги сфаќаат одборите, конференциските и групните состаноци или, пак, ги користат како арени за маневрирање и манипулирање.

Од тие причини, менаџерите ја избираат контролата на резултатите и на однесувањето на вработените, која следствено одговара на нивната цел. Менаџерите што го поддржуваат иновативниот систем врз основа на резултатите од подолг период развиваат флексибилен систем на менаџмент со цели што одговараат на процесот на иновација. Од друга страна, пак, менаџерите што сакаат да поттикнат создавање конзервативни вредности избираат спротивна комбинација на контрола на резултатите и на однесувањето. Тие создаваат посебни, различни цели за вработените, следејќи го напредокот кон тие цели, притоа поставувајќи јасни правила и очекувајќи вработените да ги следат тие правила.

Содржината на организациската култура како повеќедимензионален феномен може да се набљудува на повеќе начини.

Лидерот во организацијата ги донесува сите решенија и има централна улога. Тој се грижи за остварување на целите на организацијата и истовремено ги контролира ресурсите. Сепак, не може да се каже дека таквата култура е бирократска и строго формална бидејќи таа содржи малку пропишани правила и процедури. Организацијата со ваква култура е способна брзо да реагира на промените во околината, при што сè зависи од способноста на лидерот во организацијата да реагира бргу. Затоа, организациите со таква култура важат за најфлексибилни организации.

Денес во модерните големи и успешни компании насекаде во светот функционирањето на овој тип култура се врши со висока децентрализација

(пренесување) и создавање организациска структура од мрежа на мали автономни и флексибилни организациски единици.

1.2 Придобивки од организациската култура

Според истражувачите на прашањето за организациската култура, таа поттикнува висока мотивација и ги има следниве обележја⁴: ги врзува своите темелни вредности за луѓето, квалитетната работа и услугите на потрошувачите и на клиентите;

- осигурува голем простор и приспособување на потребите и барањата на способните и креативните луѓе;
- овозможува постојано врзување на сите награди (бонуси, напредувања, усовршувања, различни бенефиции и др.) за добрата работа и за работните придонеси;
- овозможува интензивна и директна комуникација за сите проблеми на работата и за идеите за нивно решавање;
- практикува политика на „отворени врати“ и достапност на сите менаџери до сите вработени;
- осигурува добри организациски услови во кои ниту една идеја не смее да остане неизречена или да пропадне, без разлика кој ја дава;
- создава и шири чувство на успех, задоволство и гордост за добрата работа и за високите индивидуални и организациски квалитети и успешност;
- луѓето мора да бидат горди, а не да се срамат од претпријатието во кое работат и за она што и како тоа работи и се однесува кон своите потрошувачи, партнерите и кон другите, го шири духот на заедништво и грижата на претпријатието за луѓето, уверува дека претпријатието ги поддржува и ќе стори сè за да помогне на оние што добро работат тогаш кога ќе им затреба.

Сето тоа води кон поголема мотивација и создавање темелни претпоставки за квалитетна работа на сите вработени, а со тоа и до добивка и успех на компанијата.

⁴ Brown, A. 1995, Organisational Culture, Pitman Publishing, London

Познато е дека луѓето милиони години развивале вештини што прво им го овозможувале преживувањето, а потоа издвоеноста од останатите животински видови и, на крајот, конкурентноста во различните видови животни и работни предизвици. Од правењето и употребата на алатките, учењето на јазиците и општествените способности, се создаваат услови за адаптација и иновации сè со цел компанијата да биде поуспешна во различните окружувања. Адаптирањето кон различните окружувања во денешниот свет каде што конкуренцијата демне зад секој агол претставува една од основните потреби на претприемачите. Без разлика дали приспособувањето е бавно или брзо, едно е јасно: ако една компанија сака да биде успешна во денешниот свет, мора да се прејде одреден пат и да се развијат важни особини и знаења.

Организациската култура е важен извор на контрола од две причини:

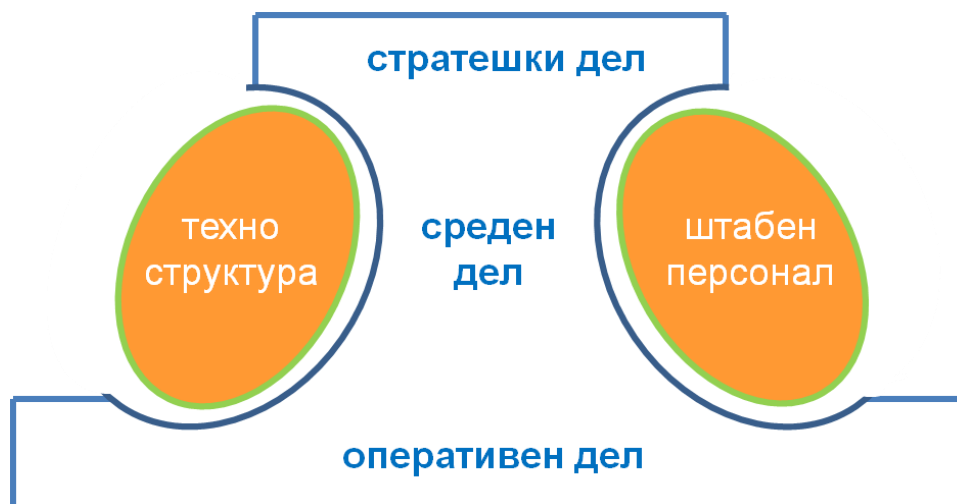
- на тој начин е можна контрола во ситуации кога менаџерите не можат да применат контрола врз резултатите и врз однесувањето;
- кога постојат силни и кохезивни организациски вредности и норми, вработените се фокусираат на размислувањето што е најдобро за организацијата на долгорочен план.

1.3 Елементи на организациската култура

Во дефинирањето на елементите на организациската структура постојат различни пристапи на одделни автори, кои произлегле од разликите во поимањето на организациската структура. Според Минзберг, организациската структура ги има следниве елементи⁵:

- оперативен дел - го составуваат сите извршни работници;
- стратешки дел - го составува врховното раководство, односно „топ-менаџментот“;
- среден дел - го составуваат менаџерите од средното ниво
- техноструктура - експерти со високо професионално ниво на знаење
- штабен персонал - кој му помага на линискиот менаџмент (слика 1-1)

⁵ Сикавица, П., Новак М., Работна организација, Трето изменето и дополнето издание, Информатор, Загреб, 1999, стр. 143



Слика 1-1. Елементи на организациската структура според Минзберг⁶

Може да забележиме дека Минзберг ја сфаќа организациската структура како организација на менаџментот, а значењето на оваа класификација се огледува во тоа што во неа се содржани функциите што ги извршуваат вработените. Најниското ниво е извршното ниво, двете повисоки нивоа се управувачки нивоа, додека четвртиот и петтиот елемент ги опфаќаат работите на поддршка во управувањето и во работата на специјалистите. Овој пристап се нарекува и „5C“ пристап на сегментација на организациската структура.

Од друга страна, според Новак⁷, менаџментот е само еден од елементите на организациската култура. Имено, тој ги наведува следниве елементи:

- организација на материјални фактори;
- организација на човечки фактори;
- организација на расчленување на задачите;
- организација на управување и менаџмент;
- организација на временски редослед на одвивање на работите.

Системите што може да се користат во промените на организациската култура се: систем за наградување, систем за оценување на ефектот, систем за едукација, систем за регрутација и селекција, систем за планирање и контрола, информациски систем...

⁶ Mintzberg Henry, The Manager's Job, Harvard Business School Press, USA, 1998

⁷ Сикавица, П., Новак М., Работна организација, Трето изменето и дополнето издание, Информатор, Загреб, 1999, стр. 145

Субјектите што ги водат опишаните промени на организациската култура се топ-менаџментот, средниот менаџмент, секторот за човечки ресурси и консултантите.

Промените на организациската култура и климата секогаш се раководат од врвот на компанијата т.е. од **топ-менаџментот**. Креирањето и промените на културата на компанијата се одговорност на нејзиниот лидер. Раководството на компанијата ги дефинира целните вредности, основните правци на промените на културните вредности и го одобрува планот за промена на културата и активно учествува во него.

Средниот менаџмент е мошне видлив во претпријатието и, секако, тој е во најинтензивен контакт со вработените од сите субјекти на промена на културата. Неговата улога во промената на ставовите и вредностите на вработените е скапоцена. Тој е непосреден „егзекутор“ на промените. Додека генералниот директор има можност да влијае врз ставовите на вработените само со соопштенија или со компаниски новости, дотогаш шефовите се секогаш во директен, секојдневен контакт со вработените. Тие го користат контактот за да влијаат врз нивните вредности и ставови.

Сектор за човечки ресурси, - како организациска единица што има професионална задача да се грижи за состојбата на човечките ресурси, овој сектор е природно предодреден да има значајна улога во процената на промената на културата. Неговата улога најнапред е стручна и тој ги подготвува поголемиот дел од активностите што ги спроведуваат главните и средните менаџери. Тој прави анализа на културните вредности, подготвува план за промена на културните вредности, пишува соопштенија, упатства за подготовка на состаноците и слично.

Ако се ангажираат *надворешни консултанти*, треба да се обезбеди и стручна поддршка во секторот за човечките ресурси за да се овозможи реализацијата на консултантските задачи во процесот на промените. Консултантите не треба оперативни да водат процес на промена на културата бидејќи како надворешни лица тие го немаат потребното влијание врз вработените.

Стекнувањето колективно искуство бара одредено време, што значи дека организациската култура може да настане само ако вработените во едно претпријатие се доволно долго изложени на заедничките проблеми што се

принудени да ги решаваат преку меѓусебна интеракција. Особено значајна улога во формирањето на културата имаат т.н. „критични инциденти“ во историјата на организацијата. Критичните инциденти се оние случувања во кои е загрозен опстанокот на компанијата. Нивното специјално влијание врз создавањето на културата произлегува оттаму што влогот кој се става на коцка во нив е исклучително голем. Успешното решавање на проблемите што довеле до криза на опстанокот на компанијата секако ќе има подалекосежно влијание врз културата на компанијата отколку решавањето на некој ефемерен проблем. Начинот на кој ќе постапи компанијата тогаш ќе стане сигурно правило за постапување во секоја следна ситуација. Освен тоа, во критичните инциденти тензиите и емоциите што се ослободуваат се максимални и од таа причина решението е примено во тие ситуации и има големо влијание врз начинот на размислувањето на членовите на колективот.

Така, на пример, во една организација што се карактеризира со иновативна култура, топ-менаџерите ги охрабруваат менаџерите на пониските нивоа послободно да учествуваат во процесот на планирање и истовремено да развијат флексибилен пристап кон планирањето. Притоа, менаџерите покажуваат желба да научат нови идеи, да преземат ризици и активно да се вклучат во развојот на новите производи.

Наспроти ваквите случаи, има случаи кога топ-менаџерите во организација што се карактеризира со конзервативни вредности се придржуваат кон хиерархијата, односно го практикуваат односот одгоре-надолу. Предлозите на менаџерите од пониските нивоа често се прифаќаат и се разгледуваат со резерва, а тоа во голема мера го забавува решавањето.

1.4 Типови организациска култура

Теоријата на организација посветува големо внимание на класификацијата и на типологијата на организациската култура. Со комбинација на одделни делови на организациската култура се добиени повеќе типови организациска култура.

Организациската култура не е статичка, константна категорија. Сепак, ако се задржиме на аспектот на постојаноста на културата, таа може да се подели

на постојана и на приспособлива организациска култура. Претпријатијата што работат во релативно стабилна средина имаат постојана култура. Кај нив фокусот на интерес е во активирањето и искористувањето на внатрешните фактори на организацијата. За разлика од нив, со приспособлива или адаптивна култура се одликуваат организациите кои функционираат во динамична средина полна со брзи промени. Организациите што се карактеризираат со ваква култура, имаат производи кои се менуваат бргу, (претпријатијата од областа на електроиндустријата и од областите со висока технологија, претпријатијата за козметички производи, маркетиншките услуги и др.).

Според степенот на вклученоста на вработените во решавањето во организацијата, постои партиципативна и непартиципативна организациска култура на компаниите. Во организациите со партиципативната организациска култура се прават обиди вработените да се вклучат во процесот на донесување решенија. Во организациите со непартиципативната организациска култура решенијата во организацијата ги донесува менаџментот, а вработените имаат исклучиво извршна функција во извршувањето на работните обврски.

Организациите со партиципативната култура ги карактеризира: доверба и соработка со соработниците, отвореност и комуникативност, учество на соработниците во решавањето, висок степен на самостојност, достапност на информациите и сл.

Организациите со непартиципативна организациска култура ги карактеризира: изразена крутост и нефлексибилност на организациската структура, строго изразени хиерархиски односи помеѓу вработените, доследно почитување на налезите на претпоставените, истакнување на работата на поединецот, а не на тимот.

Целта за класификација на организациската култура е полесно и побрзо запознавање и оценка на организациските култури, како и намалување на опасноста од поедноставеното генерализирање. Во реалноста нема идеални типови култури, секоја организациска култура е смеша на различни типови. Класификациите на организациските култури се разликуваат според критериумите.

Во литературата постојат различни пристапи и критериуми за формирање одделни типови култура, а најприфатена е поделбата што ја дава Чарлс Хенди во својата книга „Богови на менаџментот“, во која видовите организациски култури, во согласност со нивните карактеристики, тој ги поврзал со четирите богови од грчката митологија, Зевс, Аполон, Атина и Дионис⁸. Според него, се разликуваат четири основни типа култура: култура на моќ, култура на улоги, култура на задачи и култура на поединци.⁹

Културата на улоги често се означува и како бирократска бидејќи во неа постојат јасно дефинирани процедури на однесување, авторитети и описи на улогите. Таа се базира врз логиката на рационалноста, но и на пропишани правила и процедури. Улогата на лидерот во **културата на моќ** се заснова на формалните правила и стандарди во реорганизацијата. Координацијата се врши од врвот. Моќта произлегува од позицијата, а во помала мера зависи од стручноста на личноста. Тоа е култура во која улогите или описот на работите, правилата и процедурите се поважни од луѓето. Од вработените се бара точно да ги извршуваат поставените задачи, сè друго се цени за дисфункционално. Нејзината моќ е во нејзината предвидливост и стабилност, додека нејзините слабости се нефлексибилноста, инерцијата, затвореноста и бавното реагирање. **Културата на задачи** (тимска култура) ги карактеризира мрежните организации¹⁰ и се базира на претпоставката дека организацијата постои и функционира единствено заради остварување на поставените задачи на вработените во неа. **Културата на поединците**, имаат слобода на решавање и на контрола над својата работа. Оваа култура е исклучително приспособлива, динамична култура, во која се формираат проектни тимови за остварување одделни задачи, со можност за брзо реструктуирање и способност за извршување нови задачи. Моќта произлегува од експертизата, од знаењето на поединците а не од нивната позиција. Перформансите се набљудуваат во смисла на остварените резултати и на решените проблеми.

Култура на моќта се изедначува со пајажина. Оние што се наоѓаат во мрежата зависат од централниот извор на моќта. Основна карактеристика на оваа култура е нејзината ориентираност кон лидерот на организацијата.

⁸ Handy, Charles B. Understanding Organizations, Oxford University Press, USA, 1993

⁹ Handy, Charles B. Understanding Organizations, Oxford University Press, USA, 1993

¹⁰ Мали организации кои се здружуваат и соработуваат за да реализираат некој проект.

Лидерот е личност на организацијата што има централна улога. Тој ги донесува сите решенија во организацијата, ги контролира ресурсите и се грижи за остварување на целите на организацијата. Но, тоа не значи дека таквата култура е бирократска. Во неа има малку пропишани правила и процедури бидејќи функционирањето на организацијата го пропишува лидерот. Затоа, решенијата може да се донесуваат бргу. Најважна предност на ваквата култура е што организацијата е способна на промените во околината да реагира бргу, односно сè зависи од способноста на лидерот во организацијата да реагира бргу. Доминантното влијание на центарот резултира со структура која е во состојба бргу да се менува и да одговара на промените и на надворешните закани. Затоа, организациите со таква култура се ценат за најфлексибилни организации во целокупниот систем од организации. Оваа способност не е остварена со формални методи, туку со избор на поединци на клучните позиции што би биле во состојба да „претпостават што би направил шефот.“

Современите големи и успешни компании осигуруваат функционирање на овој тип култура со висока децентрализација и создавање организациска структура од мрежа на мали автономни и флексибилни организациски единици.

Културата на личности (поединци) упатува дека поединецот е централна фигура. Организацијата егзистира само да им служи на поединците. Ова е невообичаен и редок тип култура, која може да се постави и да се однесува на делови на организацијата но, многу ретко, речиси никогаш не се јавува како доминантна карактеристика на целата организација. Во оваа култура централна улога имаат поединците, а организацијата и нејзината структура се само средства за целосно остварување на целите на поединецот внатре во организацијата, додека целите на организацијата се запоставени. Оваа култура е ретко карактеристична за целата организација, таа може да се најде во помали делови од компаниите. Ја карактеризираат мал број правила и процедури, а со оглед на тоа што извор на моќта е компетентноста на вработените, нејзината предност може да биде во креативноста.

Во зависност од аспектот на набљудување на организациската култура, таа се дели на: доминантна култура и супкултура, јака и слаба култура, јасна

и нејасна култура, постојана и приспособлива култура и партиципативна и непартиципативна култура.

Во зависност од бројот на членовите што ја подржуваат организацијата, културата се дели на доминантна култура и супкултура.

Културата што ја прифаќаат, поддржуваат и применуваат сите членови на организацијата се нарекува **доминантна**. Таа ги опфаќа вредностите, верувањата и претпоставките што, во поголема или во помала мера, се заеднички за сите членови. Сепак, културата не е секогаш иста во рамките на целата организација. И во случаи кога доминантната култура е силна, во големите организации може да постојат повеќе **супкултури** што се разликуваат помеѓу себе. Супкултурите се развиваат за да ги изразат заедничките проблеми, целите и искуствата со кои се соочуваат вработените и истовремено ги решаваат во еден дел или во целата организација. Разликите помеѓу одделните супкултури може да претставуваат сериозен проблем за организацијата и нивното надминување се остварува со засилена координација од раководната функција.

Силната организациска култура се создава под влијание на различни фактори што придонесуваат за создавање силно и широко прифатена култура од сите членови. Таа има големи предности, а нејзиниот недостаток е во тоа што тешко се менува. Во прилог на ова оди и тврдењето дека слабите култури се во предност бидејќи од организациската култура се бара да биде стабилна и променлива, а силната култура потешко се менува.

Слабата организациска културата не е широко распространета и прифатена во организацијата. На организацијата ѝ недостасуваат заеднички верувања, вредности и норми. Работниците тешко може да ги откријат главните цели на организацијата и да се идентификуваат со нив.

Во зависност од можностите за препознавање на културата на претпријатието, културата може да биде јасна и нејасна. Јасна е онаа култура која, според симболите или според другите културни карактеристики, е препознатлива како за членовите на организацијата, така и за луѓето надвор од организацијата. Нејасна е онаа организациска култура која не може лесно да се открие. Тие не може лесно да одговараат на прашањето каква е нивната организациска култура бидејќи таа не им е позната на вработените, ниту пак на менаџментот на организацијата.

Ваква култура има во организации во кои промените на менаџерите се чести. Познато е дека менаџерите најчесто ја формираат и ја поддржуваат организациската култура. Кога тие се менуваат често, немаат можност да формираат јасна и препознатлива култура.

Според карактеристиките, културата може да биде **добра** и **лоша**. Карактеристики на добрата култура се: функционирањето на организацијата се базира на квалитетен систем на плаќање што се применува на сите нивоа, организацијата посветува големо внимание на комуникациите помеѓу членовите и помеѓу членовите и менаџерите, секој поединец во ваква организација се чувствува како член на една сложна фамилија.

Лошата култура е спротивност на добрата култура. Нејзини карактеристики се неред, недисциплина, фрустрации и незадоволство на вработените. Ваквата култура се среќава во претпријатијата што се наоѓаат во кризни состојби, кога организацијата има сериозни проблеми што може да го загрозат дури и нејзиниот опстанок. Надминувањето на кризата зависи од навременото преземање мерки и активности на т.н. „кризен менаџмент“.

Според структурата, организациите може да бидат: функционални, организации според типот на производот, организации според типот на потрошувачот, организации според географската положба, матрични организации, комбинирани организации

Со функционалната организација, која претставува најопшта форма, се овозможува оптимална контрола и пресметливост и таа се сретнува во мануфактурните организации или фабрики. Во ваквиот тип организации, има поделба на сектори или департмани, кои се викаат уште и служби.

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

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

Организацијата според географската положба е практична организациска структура за големите или за мултинационалните компании кои дејствуваат во неколку различни географски региони, држави, па дури и континенти.

Матрична организација - се употребува во организациите во кои постои голема поврзаност меѓу секторите или каде што вработените одговараат за својата работа пред повеќе менаџери. Таа претставува комплексна и сложена организациска форма.

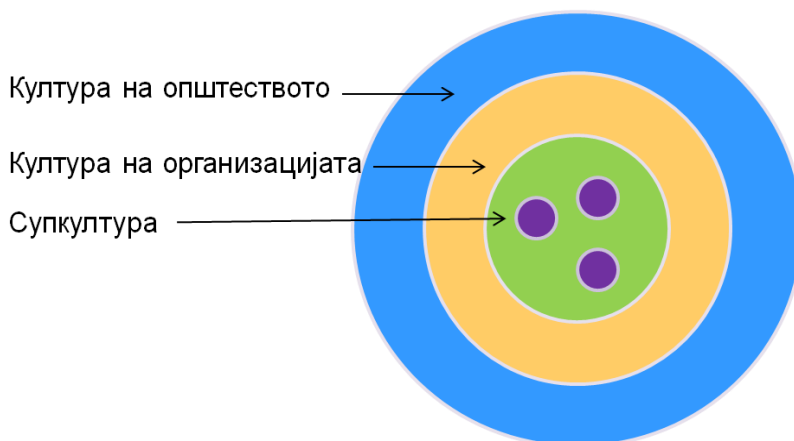
Во развиените организации, работата се изведува во два правци. Персоналот може да работи во соодветен сектор, но може да добие и задача да работи на некои други проекти или во некои тимови за извршување некоја посебна задача. Поради тоа, некој од членовите на определен сектор, освен на својот директен претпоставен, во исто време може да му одговараат и на друг претпоставен. Матричната структура може добро да функционира само ако вработените ги разбираат своите позиции, односно своето место и улога во матрицата. Тие треба да бидат повнимателно водени отколку во другите структури бидејќи постои ризик со ваквата специфична поставеност. Може да се јави конфузија кај вработените во поглед на реферирањето или известувањето кај претпоставените.

Комбинираната организација е карактеристична за големите деловни организации, во кои различните сектори може да бидат и 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.

1.5 Поврзување на организациската и на националната култура

Културата на организацијата е под значајно влијание на националната култура.

Под **национална култура** подразбираме збир на претпоставки, верувања и вредности што ги делат припадниците на една национална заедница и кои значително го одредуваат нивното разбирање на светот, како и на однесувањето во него.



Слика 1-2. Културата се провлекува низ целата организациска

Националната култура претставува „ментално програмирање: образец на мислењето, чувствата и дејствувањата што секоја личност го стекнува во детството и потоа го применува во целиот живот“.¹¹

Според истражувањето на Хофстед, националната култура ги објаснува разликите во односот кон работата повеќе од разликите во возраста, полот и работното место. Според него, во сфаќањето и дефинирањето на односот кон работата се важни пет клучни димензии на културолошки разлики¹²:

- дистанција на моќта;
- избегнување на несигурноста;
- индивидуализам/колективизам;
- машко-женски односи;
- долготрајна/краткотрајна ориентација.

Во различни национални култури, различни се видувањата на поимот „организација“. За Французите организацијата претставува формализирана и централизирана „пирамида на луѓе“. За Германците организацијата е како „добро подмачкана машина“, формализирана, но не и централизирана. За Британците организацијата е повеќе како „селски пазар“, ниту формализирана ниту централизирана.

¹¹ Hofstede, Geert (2001). Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

¹² Hofstede, Geert (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind., McGraw-Hill Professional

1.6 Основни карактеристики на организациската култура

Една од дефинициите вели дека организациската култура претставува стекнато знаење и искуство што ги користи поединецот во развојот на своето организациско однесување.

Организациската култура е потесен поим од културата и се манифестира место во општеството и во неговите институции во целост - во микросоцијалното окружување, односно, во организацијата.

Основни карактеристики на организациската култура се:

- се стекнува (нема генетско, односно биолошко потекло);
- деллива е (културата е специфичност на поединецот, таа се дели и се меша меѓу членовите на организацијата);
- трансгенерациска е (се пренесува од генерација на генерација);
- симболична е (се заснова на карактеристиката на луѓето да презентираат едни работи со помош на други);
- приспособлива е (се заснова на способноста на луѓето да се приспособуваат кон средината и кон случувањата).

Организациската култура е мошне значајна во меѓународните работни активности, особено во преговарањето и во маркетингот.

1.7 Менаџментот и организациската култура

Внатрешните потреби на компаниите и промените што настануваат во сите сегменти на денешното општество придонесуваат за стимулирање на развојот на менаџментот кон промени. Менаџерите не треба да ја игнорираат организациската култура, туку напротив, да влијаат врз нејзиното создавање. Таа треба да се наоѓа во организирана мисија, визија, цели и да биде нагласена во обуките и во комуникацијата, односно, да обезбеди успешно работење на организацијата, меѓу другото и од таа причина што вработените сакаат да припаѓаат на успешна организација; да ги прифаќа културните разновидности; да ги поттикне вработените да „имаат живот“ и надвор од организацијата (да обезбедат можност за платено отсуство и да ги охрабрат вработените да се одморат).

Еден од критичните фактори во разбирањето на организациската култура е степенот во кој таа е центрирана околу лидерот. Однесувањето што го поттикнуваат менаџерите длабоко ги обликува културата и практиката на организацијата. Она што менаџерите го истакнуваат, наградуваат и го казнуваат покажува што е навистина важно во организацијата. Однесувањето на членовите на менаџментот на тимот, нивните реакции во кризните ситуации и она што го зборуваат, сето тоа заедно го поставува тонот на културата. Ако културата е цврсто поставена, тогаш менаџментот може да игра улога на чувар на стара култура. Од друга страна, менаџерите се често агенти на промените, задолжени за драматично трансформирање на организациската култура. Промените треба да доведат до промени во организациската стратегија и сето тоа да биде поддржано со соодветна стратегија од менаџерите.

Идните промени во организацијата треба да бидат соодветно потпомогнати од мотивациската енергија за промени на менаџментот. Ширењето позитивна енергија, постојните системи на плати и награди треба да се дополнат и да се приспособат кон новонастанатите услови.

Сето тоа што ќе се направи во делот на планирањето на промените и на приспособувањето на системите, процедурите, културата на организацијата, потребно е да се спроведе во практика.

Трансферирањето е можеби и најважната фаза во процесот на организациските промени.

Сè додека не се спроведе ова, 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 што не се подготвени да се менуваат.

1.8 Одржување на организациската култура

Различни активности од областа на менаџментот со човечки ресурси може ефективно да помогнат при одржувањето на организациската култура, а тука станува збор за селекција, социјализација, обука, развој на лидерите и на

вработените, компензација и системи за наградување, комуникација и многу други. Најзначајните сегменти кои ја одржуваат и ја поттикнуваат организациската култура се¹³:

- Деловите на кои менаџерите и тимовите обрнуваат внимание;
- Реакцијата на менаџерите на инциденти и при кризи;
- Моделирањето управувачки и тимски улоги на учење и обучување;
- Критериумите за доделување награди и статуси;
- Критериумите за регрутирање, селекција, унапредување и отпуштање од организацијата;
- Обичаите, церемониите и приказните во организацијата;

Деловите на кои менаџерите и тимовите обрнуваат внимание се една од најсилните методи на одржување на организациската култура што ги опфаќа процесите и однесувањата на кои менаџерите и тимовите обрнуваат внимание. Тоа се настани кои се обележани и коментирани. Занимавањето со одредени случувања систематски им испраќа сигнали на вработените за тоа што е значајно и што се очекува од нив.

Реакцијата на менаџерите на инциденти и при кризи покажува дека кога се соочува организацијата со криза во управувањето, предизвикува големо влијание врз културата. Начинот на постапување во кризни ситуации може или да ја зајакне постојната култура или да роди нови вредности и норми, кои ќе ја променат културата на одреден начин.

Моделирањето на управувачките и тимски улоги на учење и обучување укажува дека организациската култура се пренесува на вработените на начин на кој менаџерите ги остваруваат своите улоги, односно нивното однесување. Освен тоа, менаџерите и тимовите може да вградат значајни елементи на културата во програмите за обука и во дневните обуки.

Критериумите за доделување награди и статуси укажува дека вработените учат за организациската култура и од системот на наградување. Наградите и казните што се определени за одредено однесување на вработените им ги пренесуваат на вработените приоритетите и вредностите

¹³ Jovanović M., Živković M., Cvetkovski T., Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003

на менаџерите и на организацијата. Слично на тоа, начинот на кој организацијата го истакнува статусот одржува одредени аспекти на културата: канцеларија на висок - повисок кат, секретарка или приватен паркинг-простор демонстрираат која улога и однесување се вреднува најмногу од организацијата. Меѓутоа, организацијата може противречно и неефективно да ги користи наградите и статусните симболи. Ако го прави тоа, таа пропушта голема можност да влијае врз својата култура.

Критериумите за регрутирање, селекција, унапредување и отпуштање од организацијата се еден од основните начини за да се одржи културата на организацијата со процесот на регрутирање, а потоа и со селектирање на одговорните човечки ресурси. Исто така, критериумите користени за доделување специфични работи или позиции, добивање зголемувања на платите и унапредувања, преместување од организацијата, отпуштање или рано пензионирање, зголемуваат и демонстрираат основни аспекти на културата. Овие критериуми што се познати во организацијата може да ја одржат или да ја променат постојната култура.

Обичаите, церемониите и приказните во организацијата обично се организирани, планирани активности или ритуали, кои имаат културолошко значење за одредени управувачки активности или активности на вработените и може да станат ритуали што се интерпретираат како дел од организациската култура. Многу верувања и вредности на една организациска култура се изразени како легенди и приказни, кои стануваат дел од фолклорот. Овие приказни и легенди се пренесуваат од постојната култура од старите на новите вработени и ги нагласуваат важните аспекти од таа култура. Приказните може да му одолеат на времето.

Може да зборуваме за два начина на обликување на културата: еволуциски и архитектонски.

Еволуцискиот модел се јавува кога културата ја обликуваат слични случувања. Архитектонскиот модел е базиран на поактивна, посредничка активност на лидерот или на менаџерите. Многу менаџери денес веруваат дека успешната иновација и развој повлекуваат со себе и промена во организациската култура со традиционални вредности, верувања и начини на извршување на работите во организацијата. Управувањето со организациската култура вклучува и промени на културните вредности, тоа е

неопходно поради приспособувањето на организацијата во средината. Вредностите што ги има една компанија се круцијални за одржување на организациската култура во живот, а исто така претставуваат патоказ за менаџерите при донесувањето решенија за тоа кои активности и методи се најдобри.

1.8.1 Промена на организациската култура

Моќта да се промени културата на организацијата се наоѓа во критичната маса на вработените, водството на организацијата или може да биде надворешна, на пример, закани од општината или од владата дека ќе ја затворат организацијата.

Истите методи за одржување на организациската култура може да се користат и за нејзина промена. За да се направи комплетна промена на културата во организацијата, потребно е прво да се направи дијагноза. Во теоријата на организацијата постојат повеќе ставови и гледања во однос на промените на организациската култура. Значи, културата може да се промени¹⁴:

- Со промена на деталите на кои менаџерите и членовите на тимот обрнуваат внимание;
- Со промена на начинот на управување со кризата;
- Со промена на критериумите за регрутирање и селекција на нови членови;
- Со промена на критериумите за унапредување;
- Со промена на критериумите за доделување награди и
- Со промена на обичаите и церемониите на организацијата.

Според традиционалното сфаќање, процесот на решавање во организацијата, деловната стратегија и политиката, треба да се приспособуваат кон организациската култура. Според современите сфаќања на организацијата, културата на организацијата има динамичен карактер, таа се менува заедно со промените во организацијата и во нејзината средина.

¹⁴ Nonaka, I, Takeuchi, H, (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York

Се верува дека промената во организациската култура е изводлива и во случај на лоша состојба во организацијата од суштинско значење. Успешната промена на организациската култура бара¹⁵:

- Разбирање на старата култура затоа што новата култура не може да се развие ако менаџерите и вработените не сфаќаат од каде треба да тргнат;
- Обезбедување поддршка од вработените и од тимовите што имаат идеја како да создадат подобра култура и се подготвени да работат на таа идеја;
- Набљудување на визијата на новата култура како водечки принцип за промена;
- Воочување на фактите дека промената во организациската култура бара 5-10 години работа;
- Живеење со новата култура затоа што акциите говорат повеќе од зборовите.

Ако е потребно да се изврши промена во организациската култура, менаџментот може да употреби два пристапа: промени од горе-надолу и промени од долу-нагоре. При вршење на промените од горе-надолу, менаџментот има водечка улога во промените на културата. На пример, ако организацијата реши дека квалитетот на производите е од примарна важност, тоа подразбира дека сите процеси ќе се набљудуваат од аспект на квалитетот. Или, ако менаџментот прифати нови форми на однесување кон купувачите, тогаш топ-менаџерите може да ги посетат најголемите купувачи на фирмата и да разговараат со нив. Ваквиот однос дава на значење дека фирмата има сериозен однос кон своите клиенти и дека се обидува да ги надмине недостатоците и да ги подобри своите односи и соработката со купувачите. Промената од горе-надолу може да се поттикне и со доаѓање на нов лидер, менаџер на врвот на компанијата, што подразбира воведување нов процес на менување на организациската култура.

Која било програма на организациска промена, во одредена смисла, може да подразбере и промена во организациската култура. Всушност, една од

¹⁵ Schein, E, (1985). *Organizational culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco

најзначајните бариери за успешно здружување (мерџер) во организацијата е некомпатибилноста на организациската култура.

Независно кој пристап кон промените ќе биде застапен, основа за културните промени претставува конфликтната ситуација што се создава во организацијата. Вредностите што постоеле и се негувале дотогаш и дотогашните однесувања предизвикуваат криза и повеќе не се успешни. Тогаш, меѓу старата и новата култура настанува конфликт и се води борба за превласт. Во моментот кога, благодарение на новата ориентација, кризата ќе се надмине, се цени дека новата култура е прифатена од членовите на организацијата. Притоа, важно е да се напомене дека судирот на двете култури може негативно да влијае врз функционирањето на организацијата, па дури и да придонесе за нејзино распаѓање, па поради тоа менаџментот треба да преземе правилно управување со организациската култура. Ова управување со организациската култура се состои од повеќе активности опфатени во три фази: дијагноза, оценка и мерки за менување на организациската култура.

Премногу самоуверените менаџери многу често грешат кога тврдат дека добро ја познаваат културата. Нивната претстава за културата често се разликува во голема мера од вистинската состојба на културата во организацијата. Дијагнозата на состојбата треба да овозможи добро запознавање на културата на организацијата. Запознавањето на состојбата и нејзината дијагноза се постигнуваат со истражување во рамките на организацијата. Во рамките на тоа истражување, прв чекор е анализата на документите што ја претставуваат објективната страна на организацијата (историјата на организацијата, статутот и разни правилници, рекламни материјали и сл.). Притоа се користат групни разговори и дискусии, групни интервјуа, одделни интервјуа со високите менаџери, со администрацијата и сл. По запознавањето на организациската култура, следи втората фаза на управување со културата, а тоа е процената на недостатоците и на слабостите на културата и неопходноста за менување на културните карактеристики. Дека има потреба за промени, укажуваат следниве причини¹⁶:

¹⁶ Fayol, H.: Administration Industrielle et Generale, Paris, 1916

- Вредностите на компанијата не се вклопуваат во изменетата средина, при што индустријата на која ѝ припаѓа претпријатието ќе биде доста конкурентна и ќе се развива со брзина на светлината;
- Компанијата спаѓа во групата на големи компании во својата гранка;
- Компанијата сака да се спои во синџирот на доста големи и успешни компании;
- Компанијата е во групата на помалите компании, но кај неа се забележува брз напредок.

Третата фаза на управување на културата е преземањето и остварувањето мерки за нејзино менување. Уште на почетокот менаџментот треба да има јасна цел – што сака да менува и каков обем и длабочина на промените сака да оствари. Во случај цел на промените да се основните ставови и вредности, менаџерот треба да знае дека за такви промени е потребен подолг временски период.

Меѓу стратегиите за менување на организациската култура најзначајни се: стратегијата на индоктринација, стратегијата на когнитивна дисонанса и стратегијата на менување на луѓето. Овие стратегии може да се применуваат алтернативно, но и симултано. Секоја од нив се остварува со употреба на различни методи, а одделни методи може да се применуваат и кај повеќе стратегии.

1.8.2 Процена на тековната организациска култура

Придонесот на вработените во остварување на целите на организацијата во даден временски период се оценува со проценка на ефектот на вработените. Ефектот на вработениот може да го претставуваат одреден остварен мерлив резултат или однесувањето на вработениот во дадени ситуации, како и одредени лични карактеристики што влијаат врз процесот на работењето и се неопходни за извршување одредена активност во определен временски период.

Треба да се води сметка за предметот на оценувањето да се земаат параметри што се релевантни за работата на организацијата. Културата претставува „социјално лепило“ што ѝ помага на организацијата да се зачува како целина со овозможување соодветни стандарди за тоа што треба да

направат или да кажат вработените. Организациската култура е карактерот на организацијата. Основните функции на организациската култура се таа да овозможи чувство на идентитет на членовите на организацијата, посветеност кон мисијата што ја има, воедно воспоставувајќи стандарди за однесување на вработените.

Најчесто предмет на процена на тековната организациска структура се: квалитетот, квантитетот, почитувањето на временските рокови, ефикасноста на трошоците, потребата од надзор и давање инструкции, интерперсоналните влијанија.

При оценувањето на перформансите на вработените како најважни функции се¹⁷: развојната функција, административната функција, стабилизаторската функција и документарната функција.

Развојната функција го опфаќа спроведувањето обука за поединците, како и поттикнување за давање повратна информација на вработените за нивниот ефект, потоа планирање ротација на вработените на различни работни позиции во организацијата, идентификување на индивидуалните можности и слабости.

Административната функција подразбира унапредување на вработените, давање отказ, следење на индивидуалните перформанси (адекватни и неадекватни) на вработените.

Стабилизаторската функција подразбира планирање на човечките ресурси, спроведување на организациските потреби за обука, статистика на реализацијата на организациските цели, информации за одредување на целите, оцена на системот за управување со човечките ресурси, зајакнување на организациските потреби за развој.

Документарната функција ги опфаќа критериумите за оценување на валидноста на мерењето на перформансите, анализата на документацијата за донесување решенија од областа на управување со човечките ресурси, основата за почитување на законските прописи од областа на работата и работните односи.

¹⁷ Kekäle, T., The Effect Of Organizational Culture on Successes and Failures in Implementation of some Total Quality Management Practices, Acta Wasenia, No. 65, Industrial Management 1. University of Vaasa, 1998.

1.8.3 Стратегии за промена на организациската култура

Поради потребата за приспособување кон динамичното надворешно опкружување, организациските промени се неопходност за секоја организација. Заедничкиот именител на повеќето понови интерпретации е настојувањето да се направи отстапка од претходно доминантно разбирање, кое во прв план ја става димензијата на меѓугенерациските аспекти на одржливоста. Овде е најважно следново¹⁸:

- многу бргу се покажало дека општите принципи и категориите на парадигмата на промените во организацијата не се непосредно употребливи во подготвувањето, донесувањето и спроведувањето на планските решенија, односно на другите решенија што се однесуваат на одржливоста;

- меѓу сите интерпретации на промените, најголемата методска и содржинска „напнатост“ постои меѓу економски и еколошки сфатените промени, суштината на проблемот ја содржи барањето некаква рамнотежа или споменатиот „trade-off“, меѓу: еколошки прифатливиот економски раст и развој, социјално-правичниот развој/раст, просторно урамнотезениот развој (за жал, практиката покажува дека најтешко е да се усогласат и да се постигнат и економски прифатливи, и еколошки дозволиви промени во една модерна организација.

- решенијата треба во што поголема мера да се темелат на доверливи и систематски увиди во еколошко-просторните капацитети и на крајните прагови (особено апсорбирачките/асимилациските), како општа и референтна основа за ex ante евалуација на решенијата.

- во идеален случај, објективизираното и ригорозното еколошко-просторно зонирање и индексирање на планското подрачје треба да претставува една од основите на евалуацијата во планирањето/политиката на развојот на организацијата или пошироко, во подготвувањето, донесувањето и остварувањето на решенијата за развојот воопшто, информатичка поддршка на подготвувањето, донесувањето и остварувањето на решенијата, меѓутоа, мора да опфати многу поширок спектар статистички мерки, меѓу кои најважни се системите на индикаторите на одржливиот развој. Константните промени во окружувањето, како што се: понапредните барањата на клиентите,

¹⁸ Davis E. (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge Ma: Ballinger

соочувањето со конкуренцијата, соочувањето со нови спонзори, смената на општествената политика, променетата 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.

Со оглед на фактот дека секоја промена предизвикува проблем што бара понатамошно решавање, една од најголемите опасности што фигурира при процесот на промени е обезбедувањето подготвеност за спроведување на промените, односно поставување терен со цел да се победи можниот отпор така што промената ќе резултира во унапредување на работите, а не во хаос. За да се избегне создавањето хаотична ситуација, потребно е да се направи добра стратегија за организациските промени.

Бидејќи организациските промени се долготраен процес, потребно е да се интервенира во културата на организацијата, односно најпрвин се преиспитува постојниот 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 новонастанатите ситуации по организациските промени. Овој процес на промена задолжително се одвива придружен од пречки и од отпор кон промената.

Изворите на отпор кон промената може да бидат различни: природниот психолошки страв од непознатото, економските стравови, навиките што тешко се менуваат, можната потреба и отпорот кон дообучување и доквалификација на кадарот, стравот од реперкусиите на промената врз личниот статус на вработените, врз интерперсоналните односи итн.

Културата на компанијата е еден од интересните аспекти што е во директна и повратна спрега со процесот на промени и треба да се има предвид во која било програма на организациски развој и промени. Во зависност од тоа дали културата на компанијата е приспособлива или инертна, таа го олеснува или го отежнува процесот на промена.

За промената да води кон вистинско подобрување на организацијата и на нејзиното функционирање, во ситуација кога постои голема разлика меѓу реалната и посакуваната состојба, потребна е добро испланирана стратегија за промени. При развивањето стратегија за промена на една организација,

важно е да постои свесност за разликата помеѓу она што треба да се промени (содржините) и начинот на кој би се извела промената (процесот).

Одредувањето на целта на промените, односно на тоа што организацијата сака да го постигне, се прави со придонес на учесниците, кои развиваат своја слика за организацијата во иднина во процесот на организациските промени. Потоа може да се одреди како ќе се оствари визијата, односно кој е патот (стратегија) по кој ќе се продолжи за да се постигне замисленото.

Двигателите на промената ја одразуваат потребата на организацијата за спроведување промени. Оваа потреба за промени е неопходна за да почне процесот на промени во една организација.

Двигателите на промената го повлекуваат процесот во правец на промените и истовремено ги мотивираат луѓето од организацијата да го поттикнуваат и да го спроведуваат процесот на промена. Двигателите на промената може да бидат внатрешно или надворешно мотивирани.

Внатрешно мотивираните двигатели на промената подразбираат: променет состав на персоналот со променети способности, мотивирање и градење на особините на персоналот, кои бараат промена во организациската структура, во работните методи и постапки, стилите на раководење итн.

Промената во раководењето може исто така да води кон разни промени во организацијата. Од друга страна, пак, надворешните двигатели на промената може да вклучуваат променети потреби на целните групи, (клиентите) или изменет 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.

Потребата за промена не значи исклучително дека процесот на промената е успешно почнат. Понекогаш и покрај тоа што персоналот и менаџментот се свесни за неефикасноста на компанијата, таа сепак може да продолжи да работи по старо. Во таквите случаи 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, неквалитетни производи и услуги, недоволно количество производи/услуги и, следствено на сето тоа, неуспех во борбата

со конкуренцијата. Токму поради тоа треба 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 биде заснована врз јасно разбирање на моментната состојба на организацијата, при што вработените и менаџментот треба да имаат позитивни очекувања за иднината на организацијата. Според тоа, може да се заклучи дека во организацијата треба да се проучат и да се анализираат: скриените можности, можните опасности, неочекуваните успеси, неидентификуваните слабости.

Но, вработените и менаџерите не треба само да имаат реалистична слика за иднината, туку треба да веруваат дека е можно да дојде до таква состојба и дека организацијата е подготвена и способна да постигне голем успех и напредок. Тоа бара извесен степен вештини и способности, преданост и извесен степен готовност за преземање ризици.

Потребно е да се разработат конкретни идеи за процесот на промена, чекори што ќе се преземаат со цел доближување до идната состојба. Ова не подразбира дека сите чекори треба целосно и детално да се објаснат, туку дека треба да постои јасен план за конкретните први чекори во вистинската насока, а деталите ќе се решаваат во меѓувреме. Секоја промена подразбира и неизвесност бидејќи иднината никогаш не може во целост да се предвиди. Има можност дури и неизвесноста да се зголеми ако не постојат јасни информации за насоката и за начинот на спроведување на промените. Ако отсутствуваат овие информации вработените може да одбијат да соработуваат, а со тоа и промената тешко или воопшто нема да може да се спроведе.

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

2. ВЛИЈАНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Влијанието на организациската култура особено се гледа при водењето на некои стратегиски проекти, при што се појавуваат различни облици на здружување на организациите, односно алијанси. Тука големо внимание се посветува на опипливите елементи на договорот, како што се договорните и финансиските документи, додека културата ретко се разгледува.

Сепак, истражувањата укажуваат на врската меѓу разликите во културата и неуспехот на ваквите проекти. Организациите треба да ги истражат разликите во културата пред да преземат каква било активност со другите организации или во странство. Тоа значи дека треба да направат „преглед на културата“ за да ги идентификуваат значајните разлики во неа.

2.1 Фактори што ја промовираат креативноста и иновативноста

Културата егзистира на различни организациски нивоа. Вредностите се длабоко вградени, знаењата се тешки за исполнување, а уште потешки за менување. Нормите и практиките се многу видливи и полесни за идентификување од вработените. Најдиректен начин за менување на однесувањето е промената на практиката што го генерира тоа однесување.

Креативноста се однесува на појавата на создавање нешто ново што има некоја вредност за организацијата и за нејзината култура (производ, решение, уметничко дело). Она што се смета за „ново“ може да биде во врска со творецот, или со општеството, или областа во која се создава иновацијата, а она што се смета за „вредно“ се дефинира на различни начини. Новите креативни однесувања резултираат од новите практики и тие ги менуваат нормите со тек на време, што овозможува долгорочна временска поддршка за поефикасно користење на знаењето¹⁹.

Научниот интерес за креативноста значително опфаќа најразновидни теми поврзани со соодносот меѓу креативноста и интелигенцијата, врската помеѓу карактерните особини и креативната способност, врската помеѓу

¹⁹ De Long D. (1997) : Building the Knowledge Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors, Center for business innovation.

креативноста и психичкото здравје, можноста за поттикнување на креативноста со образование и обуки, кои особено се зголемуваат со технологијата, примена на постојните креативни способности на индивидуата за подобрување на ефикасноста во процесот на учење и на приспособениот процес на предавање. Алис Флерти претставила модел со три фактори за креативниот нагон што го зголемуваат нагонот за создавање идеи чие анализирање може да се употреби при мотивирањето на креативноста на вработените²⁰.

Компаниите имаат потреба од креативни луѓе, но тоа е далеку од митот дека иновациите се генерираат од понискиот кадар на индивидуални креативци²¹. Всушност, кога станува збор за креативност, постојат неколку области од човечките активности во кои сите се еднакви, така што голем број специјалисти сметаат дека креативноста е вештина што во голема мера може да се стекне со обука.

2.2 Типови на однесување контролирано од организациската култура

Со оглед на тоа дека организациската култура се развива и се манифестира на различни начини во различни организации, невозможно е да се каже дека една култура е подобра од друга, туку само дека е различна на одреден начин. Културите се развиваат со текот на времето.

Културите кои се добри под одредени околности или во одреден временски период може да бидат нефункционални во променливи услови или во друг временски период. Не постои идеална „органizaциска култура“, туку само онаа што одговара. Тоа значи дека не постои универзален концепт за управување на културата, но постојат одредени пристапи што може да бидат од корист.

Управувањето на организациската култура е една од значајните области во управувањето, односно водењето на претпријатието и можеме да кажеме дека вклучува три активности:

²⁰ Flaherty, A. W. (2005). "Frontotemporal and dopaminergic control of idea generation and creative drive".

²¹ Breen, B.,(2004): The Six Myths of Creativity. Fast Company (December), 75-78.

- Создавање;
- Одржување;
- Промена во организациската култура:
Во врска со создавањето на организациската култура, битно е да се знае следново:
 - Културата ја создаваат лидерите на организацијата, вработените се идентификуваат со лидерите на начин на кој тие се однесуваат и според тоа што го очекуваат и ги третираат како модели во улога;
 - Културата се формира околу критични случувања од кои се учи кои однесувања се пожелни, а кои не;
 - Културата се развива од потребите да се одржи ефективен работен однос помеѓу членовите на организацијата;
 - Културата е под влијание на окружувањето, кое може да биде стабилно, но е во сè поголема мера динамично или турбулентно.

Едгар Шејн²² сугерира дека организациската култура се формира како одговор на два основни предизвика со кои се соочува секоја организација. Тие се: екстерната адаптација и интерната интеграција.

Екстерната адаптација или опстанокот се занимава со тоа како организацијата ќе го најде своето место и ќе излезе на крај со константно променливото екстерно окружување. Екстерната адаптација и опстанокот ги опфаќаат прашањата: мисии и стратегии, поставување цели, средства за остварување на целите, поставување критериуми за мерење на успешноста на извршувањето на задачите, односно достигнувањето на целите.

Интерната интеграција се занимава со поставување и одржување ефективни работни односи помеѓу членовите на организацијата.

Културата на поширокото општество исто така влијае врз организациската култура.

Колку што се посилни вредностите, верувањата, ставовите и претпоставките, како и стиловите на менаџирање, толку повеќе ќе имаат влијание врз однесувањето, а со тоа и врз процесот на промени. Културата во организациите може да го поддржи процесот на промени, но најчесто претставува причина за отпор. Од друга страна, речиси секој процес на

²² Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985

промена на одредени сегменти од функционирањето на организациите бара и паралелен процес на промена на организациската култура, делумно или целосно, со цел поддршка на промената, односно на новата состојба што настанува како посакуван резултат од промената. На пример, ако станува збор за внатрешен фактор што доведува до промена, како што е промената на врвниот менаџерски кадар и т.н. „визионерски лидери“, се наметнува потреба од коренити промени во културата и тоа: нови модели на однесување, нов систем на вредности и норми, нови стилови на менаџирање.

2.3 Механизми на контрола на организациската култура

Секоја организација има своја специфична култура. Ако не се работи свесно за развојот на културата, се случува во организацијата да се развијат неформални, често дисфункционални однесувања. Поради тоа може да кажеме дека можеби една од најважните улоги на менаџментот на организацијата е свесно да работи на креирање на саканата култура што ќе овозможи максимална ефективност на организацијата. Културата на организацијата може да биде опишана како ориентирана кон акција, ориентирана кон луѓето и системски ориентирана.

Организациската култура ориентирана кон акција се јавува особено во успешните организации во кои менаџментот е ориентиран кон акција, еден лидер ја насочува културата. Акцентот е на извршувањето на задачите, на движењето напред, кон потрага по новини и управување со промените. Таквите организации константно влеваат дополнителна енергија во организацијата со обука што ја нагласува потребата за преземање индивидуална одговорност, покажување иницијатива, преземање предвидливи ризици, влијание врз индивидуалната продуктивност и врз резултатите. Тоа е динамична култура, која има потпора во поединците што се мотивирани да се исправат пред предизвикот на работењето, често на начини кои го надминуваат она што може да се смета за нормално, односно вообичаено извршување на работата. Културата ориентирана кон акција може да биде нечувствителна на разликите во ситуации кога се претпоставува дека

кај секого постои развиено чувство за предизвик и стремеж кон поголемо постигнување на целите.

Организациската култура ориентирана кон луѓето се карактеризира со водачи што ги обучуваат луѓето да бидат подготвени да ја преземат одговорноста и тогаш им ја доделуваат. Во таквите организации одговорноста се делегира надолу. Тоа не е тип на организација кај која акцентот е на контролата. Овие организации им даваат пошироки овластувања на обучените луѓе. Ако решението во врска со овластувањата се покаже како погрешна, искуството се користи главно како основа за учење, а не за критикување и казнување. Овие култури ги нагласуваат обврзувањето и заемната поддршка и се чувствителни на индивидуалните разлики извлекувајќи го најдоброто од секого. Негативната страна на оваа култура се појавува кога одговорноста не е добро делегирана и кога на луѓето не им е дадена неопходната поддршка. Недоволниот предизвик за снаодливите и обучени луѓе води кон лоши перформанси. Меѓутоа, и ако им се даде на луѓето да работат повеќе од она што може да го поднесат, сето тоа доведува до ист резултат.

Организациската култура ориентирана кон системите настојува да пристапи систематично кон проблемите и кон ситуациите што се повторуваат. Во повеќето организации, 80% од она што се работи претставува рутина. Системски ориентираната организација го знае тоа. Таа развива процедури за управување со таа рутина оставајќи им можност на менаџерите да ја искористат својата енергија на преостанатите 20% од работата што побарува нивна стручност.

Суштината на успешните системски ориентираните култури е нејзината способност постојано да ги испитува своите системи. Секој процес е подложен на соодветна повторна проценка и на подобрување. Луѓето ги консултираат правилата секогаш кога е тоа можно, но истовремено се подготвени да преземат и индивидуална одговорност. Лошата страна на овие култури е ризикот од бирократија и од избегнување индивидуални акции.

Некои високи раководители премногу буквално ја сфаќаат својата одговорност и ценат дека треба да ги контролираат и најбезначајните детали. Поради тоа, останатите вработени стануваат исклучени од процесите на организацијата, додека ставот на високиот раководен тим, а со тоа и на

организацијата како целина, се поништува и важи само ставот на раководителот. Ситуацијата се влошува во случаите кога назначувањето на врвниот раководител било базирано врз политички критериуми место поради раководна компетентност.

Ваквата ситуација води до намалена организациска ефикасност и до слаба одговорност на средниот менаџерски тим, како и на останатиот персонал. Во голем број случаи ова може да значи дека пониските раководни нивоа дури не се ниту сосема сигурни колкав буџет имаат на располагање, ниту кои цели треба да ги постигнат. Улогата или советите на службите за финансиски прашања се незначителни или се игнорираат, што доведува до ад хок и некоординирано финансиско решавање.

2.4 Проценка на организациската култура на вработените

Вработените во организацијата треба да се чувствуваат сигурни дека ако вложат потребен напор за извршување на обврските, тоа ќе резултира со изведба што ќе ги задоволува критериумите со кои ќе се вреднува таа изведба. Тие треба да знаат што се очекува од нив на работното место и како ќе се вреднуваат нивните напори. Менаџерите треба да ја нагласат можноста дека ако работната изведба им е на бараното ниво, тие ќе бидат наградени за тоа соодветно. Во случај поставените цели за вработените да бидат нејасни, а критериумите за мерењето на тие цели да се неодредени, вработените ќе се сомневаат дека нивните напори ќе резултираат со задоволителна оценка на нивната изведба, па поради тоа тие ќе работат значително под нивниот потенцијал. Затоа, процената на изведбата многу влијае врз мотивацијата на вработените.

Критериумите што ќе избере да ги развие менаџментот кога ја проценува изведбата на вработените ќе имаат големо влијание врз тоа што ќе прават вработените. На пример, во една организација што има цел да ги приближи работодавачите со вработените, вработените што требало да ги прават интервјуата биле проценувани врз основа на бројот на интервјуата што ги спроведувале. Постапките на вработените во организацијата биле конзистентни со критериумот за евалуација што влијаел врз нивното

однесување. Тие биле позагрижени поради бројот на интервјуата кои ги спроведувале отколку поради бројот на клиентите што почнале да работат. Тоа претставува негативна евалуација на менаџментот.

Основните критериуми што треба да се земат предвид при евалуација и проценување на изведбата на вработените се: резултатите од индивидуалните работни задачи, однесувањето на вработените и карактерните особини на вработените.

2.5 Поделба на организациската култура на вработените

Културата на организацијата во голема мера и на многу начини влијае врз вработените. Некои од тие начини се²³:

- бројот на часови на работа дневно и неделно, вклучувајќи ја и можноста за флексибилно работно време;

- работното окружување, вклучувајќи го начинот на интеракција меѓу вработените, степенот на конкурентност и дали е тоа забавно и пријателско или непријателско окружување - или нешто помеѓу;

- кодексот на облекување, вклучувајќи го прифаќањето на стиловите на облекување во организацијата кон кои се приспособуваат вработените;

- канцеларискиот простор, вклучувајќи ги деталите како што се квадратурата, прозорите во канцеларијата и правилата што се однесуваат на изложување на личните предмети;

- обуката и подоцнежниот развој (усовршување) на вештините што ги стекнале вработените и кои им се потребни на работните места, но за кои е потребно и понатаму да се развиваат, меѓу другото и за да обезбедат можност за преминување на подобро работно место;

- одредени олеснувања и можности, како што се можностите за користење на мензите, базените, детските градинки;

- времето што се очекува да го поминат надвор од канцеларијата со соработниците;

- интеракцијата со останатите членови на организацијата, вклучувајќи ги и претпоставените и топ-менаџерите.

²³ Janićijević N (1997), Organizaciona kultura, Ulix, Novi sad

Врз поделбата на организациската култура на вработените исто така треба да влијаат и голем број други процеси како што се: глобализацијата и промените на пазарот, современите трендови во управувањето, конкуренцијата, како и други надворешни фактори, но и внатрешните потреби на компаниите во насока на зголемување на ефективноста и на ефикасноста, подобрување на внатрешните процеси, оптимизација на кадарот, поголема кохерентност и соработка, промена на културата во организацијата, ориентација кон потребите на клиентот и др.

2.6 Организациска социјализација

Организациска социјализација претставува процесот на приспособување и прифаќање на организациската култура. Во процесот на социјализација се разликуваат следниве фази²⁴: фаза преддоаѓање, фаза на сретнување и фаза на преобразба.

Фазата на преддоаѓање е фаза пред лицето да стане член на организацијата. Поединецот доаѓа и со себе носи веќе формиран систем на вредности, верувања ставови и очекувања, кои не мора да бидат во согласност со културата на организацијата чиј член треба да стане, а понатамошниот процес се одвива селективно.

Во **фазата на сретнување** поединецот е веќе вработен и има слични ставови со организацијата во која работи. Тоа претставува потврдување на изедначеноста на поединечните вредности. Бидејќи тоа ретко се случува во практика, нововработените треба да поминат низ процесот на социјализација во кој своите лични поранешни вредности ќе ги заменат со вредностите на организацијата.

Фазата на преобразба е подолг процес, а ќе се смета за завршена кога новите членови ќе се чувствуваат удобно во организацијата и на своите работни места. На крајот од оваа фаза, вработените веќе ги имаат прифатено правилата, постапките и нормите на однесување во организацијата, а истовремено стекнале и самодоверба. Преобразбата на поединечните вредности на нововработените членови во културните карактеристики на

²⁴ Van Maanen, J., Schein, E. H., (1979) Toward of Theory of Organizational Socialization, „Research in Organizational Behavior“

организациската ја зголемува лојалноста, ги подобрува резултатите и ја намалува флукуацијата. Целта на организациската социјализација, односно на работата во тимовите е постигнување резултати што се подобри од индивидуалните. Ефективната тимска работа претставува стремеж на секоја организација, а често сме сведоци на контрапродуктивните ефекти на лошото тимско работење врз резултатите и организациската клима.

За тимот да постигне синергија и да дава добри резултати, потребно е да се исполнат низа предуслови за проценка на тимската динамика и синергија:

- се анализира комуникацијата во тимот;
- се анализира пристапот до задачите во тимот;
- се мери квалитетот при решавањето на практичните проблеми;
- се учи за тимската синергија и за вештините што се неопходни за да се постигне таа.

Со мерењето на тимската синергија се проценува дали тимската работа била ефективна, односно дали тимското решение било подобро од индивидуалните решенија. Мерењето на тимската динамика дава увид во интеракцијата меѓу членовите на тимот, како комуницирале, дали се поддржувале едни со други, дали се надоврзувале на туѓите идеи или ги критикувале, дали се противеле на сите решенија истакнувајќи ги само сопствените решенија, дали личните цели биле ставени пред тимските...

Мерењето на тимската синергија се врши со мерење на квалитетот на групните решенија во различни ситуации. Учесниците добиваат одредена ситуација што треба да ја решат, најпрвин индивидуално, а потоа во рамките на тимот. Ефективната тимска работа донесува решенија што се многу подобри од сите индивидуални. Постојат различни симулации:

- симулации на преживување;
- работни симулации;
- симулации на предизвик.

Освен актуелната тема врз која е базирана симулацијата, учесниците учат за ефективното групно донесување решенија и за решавањето на проблемите, кои вештини и процеси се неопходни и анализираат што можело да биде поинаку и подобро во нивната тимска работа.

3. ВЛИЈАНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ

Културата може да се набљудува како парче мраз. Набљудувајќи го моделот на замрзнатиот брег (слика 2), треба да се тргне од тоа „што“ се случува на секое ниво, а потоа да се оди подлабоко за да се добие одговор на прашањето „зошто“ се случува тоа.



Слика 3. Модел на леден брег на организациската култура

Во тој поглед се забележуваат: линија на вода, ниво на плитка вода и ниво на длабока вода и на тие нивоа се манифестираат: однесувањата, системите на операции и темелите на културата²⁵.

Однесувањата се јавуваат на врвот на ледениот брег што всушност, ги составуваат оние елементи на културата која може да ја забележат поединците со своите сетила. Тоа се, на пример, јазикот што се користи или однесувањето на лицата при општествените случувања како што се различни собири, состаноци и обезбедува само површно разбирање на културата. Однесувањата се она што можеме да го видиме, но на ова ниво не можеме да ги протолкуваме, односно да ја утврдиме нивната причина.

²⁵ Jovanović P., Savremeni menadzment, Visoka škola za projektni menadzment, Zuhra, Beograd, 2009

Системите на операции се ниво на кое може да се утврди како функционираат системите и операциите, односно процесите во рамките на организацијата. На пример, ако општеството е базирано на почитување на хиерархијата и на правилата (ако му е таква културата), најверојатно неговото работење, односно неговата организација ќе има структура со ригидна (крута) контрола и менаџмент со култура што не е подготвена да толерира поинакво мислење. Овде можеме да ги набљудуваме организациската структура, филозофијата на управувањето и стратегиите во врска со човечките ресурси.

Темелите на културата се најдлабокото ниво на културата, базирано на фундаменталните вредности и верувања. Тоа може да опфати, на пример, перцепција на правилните и на погрешните ставови во врска со различните прашања, односно проблеми. Ваквите фундаментални верувања се исткаени преку општествената економија, законските и политичките рамки. Културното „зошто“ на ова ниво е тешко да се одреди, со оглед на тоа што причината често лежи во случувањата од историјата.

Менаџерите треба да ги согледаат сите претходно наведени проблеми и разлики во врска со културата, треба да се утврдат подлабоки корени на одредени однесувања на вработените и, како најважно, треба да се преземат акции за да се креира позитивна организациска култура бидејќи ако не се направи тоа, постои тенденција една нездрава култура да се развие и да се усвои како стандардна.

3.1 Модели на организациско однесување

Корените на изучувањето на организациското однесување достигнуваат во далечната 1924 година и се поврзуваат со познатиот „Хоторн експеримент“. Лари Камингс вели дека организациското однесување е начин на размислување, начин на сфаќање на проблемот, спроведување истражување и пронаоѓање соодветно решение²⁶.

Ако сакаме да ја сумираме дефиницијата на организациското однесување, тогаш тоа е разбирање, предвидување и контрола на човековото однесување

²⁶ Cummings. L.L., "Toward Organizational Behavior", Academy of Management Review, јануари, 1978, .93-94.

во организацијата. Изучувањето на организациското однесување треба да овозможи сфаќање на однесувањето на луѓето во организацијата.

Предмет на организациското однесување се проучувањето на човечкото однесување, ставовите и перформансите во организацијата. Изучувањето на организациското однесување им овозможува на луѓето да добијат компетентност што им е потребна за да бидат успешни работници, водачи на тимовите или менаџери. Организациското однесување овозможува сфаќање на човечката природа, со тоа дава можност за предвидување на однесувањето на вработените во одредени ситуации, но исто така укажува и на тоа како организациската средина влијае врз однесувањето на вработените. Човекот реагира на средината така што искажува одредено однесување, а задачата на менаџерот е да го насочи тоа однесување. Однесувањето треба да биде такво да обезбеди остварување на целите на организацијата, но и на индивидуалните цели на вработените бидејќи само на таков начин саканото однесување ќе се повтори и во иднина.

Когнитивниот или спознаен пристап го објаснува човечкото однесување како афективно и потсвесно. Таквото однесување не е предизвикано од неочекувани, ненадејни случувања. Тоа се исчекувани случувања, односно постои спознавање (когниција) дека одредени случувања ќе доведат до одредени последици. Когнитивниот пристап истакнува дека однесувањето на човекот е резултат на процесите што се случуваат во него (интерни процеси), тие процеси не можеме да ги објасниме, па не можеме ни да влијаеме врз однесувањето на човекот. Бихејвиористичкиот пристап, за разлика од претходниот, инсистира на видливите причини (придвижувачите) на човечкото однесување.

Иван Павлов и Џон Вотсон дале класичен бихејвиористички пристап и неговата суштина е во моделот на однесување S-P (stimulans-respond), односно дека организмот одговара на одредени надразнувања. Когнитивниот пристап на организациско однесување може да биде „обвинет“ дека е менталистички (се потпира на потсвеста), а бихејвиористичкиот дека е механички.

Социјално-сознајниот пристап има елементи од бихејвиористичкото во себе. Тој претставува комбинација на реципрочната интеракција меѓу когнитивните, бихејвиористичките и детерминантите окружувања. Тоа значи

дека најважните елементи на овој пристап се: истакнување на интуитивното реагирање во окружувањето, моделирање (влијание) на однесувањето на другите, самоконтрола во однесувањето. Овој пристап денес е еден од најприфатените бидејќи е најсложен и најсеопфатен.

Врз основа на овој пристап може да се воспостави општ модел на организациското однесување. Овој модел се заснова на судирот на бихејвиористичкиот и на когнитивниот пристап, а социјално-спознајниот пристап ги обединува овие два и ја претставува нивната синтеза. Овој модел се користи и за идентификација на главните варијабли на организациското однесување. Со овој модел се утврдува односот меѓу тие варијабли - S – stimulans (стимуланси), O - organisation (организација), B - behaviour (однесување), C – consequence (последници).

Организациското однесување претставува посебно подрачје на менаџментот и како такво се смета за посебна научна дисциплина. Многу компании доживеале тежок период во своето работење на почетокот на 80-тите години на минатиот век. Продуктивноста драстично опаднала, а директорите на компаниите место да бараат начини како подобро да управуваат со луѓето, проблемите со продуктивноста ги решавале со давање откази.

Може да се каже дека денес живееме во едно прилично организирано општество. Во организациите спаѓаат разни видови компании, професионални агенции, владини одделенија, но тука исто така припаѓаат и локалните спортски лиги, политичките партии, трговските униии и др. За сите нив важи истото, имено, лесно е тие да обезбедат членови, но да ги придобијат да играат заедно е потешко.

Придобивањето на луѓето да работат заедно е еден од резултатите за изучување на организациското однесување. Ако организациите се неефикасни, тогаш тие остануваат на пониско ниво на просперитет од она што можеле да го остварат.

3.2 Основни карактеристики на организацискиот развој

Ерата на информации во која живееме денес ни дава на располагање бројни извори на информации и најразновидни технологии со кои може да го

надградуваме нашето знаење и да учиме и понатаму. Современата ера постојано создава потреба во текот на целиот живот човекот да се обучува и да се усовршува. Ова е потребно ако сакаме да бидеме успешни во она што го работиме и истовремено себеси да се изградиме како комплетна личност. Сепак, постојаното учење и напредување бара и постојано работење и не е секогаш едноставно да се избере соодветниот правец за развој на организацијата и на нејзината култура, ниту пак вистинската обука за вработените.

Ефективните организации имаат среќни луѓе. Ако организацијата функционира на таков начин што секому може да му го овозможи најдоброто од себе и за возврат да оствари одредена полза, тогаш сите ќе бидат среќни и просперитетни. Со помош на различните науки, може многу често да објасниме што се случува, да го смениме она што се случува и да ги контролираме случувањата. Организациското однесување вклучува знаења од различни научни дисциплини. Антропологијата е наука за човекот. Таа е клучна дисциплина во изучувањето на организациското однесување, особено оној дел што зборува за организациската култура. Социологијата е наука за општеството. Модерната социологија сè повеќе го насочува полето на своите истражувања од најопштото кон најдеталното: општество-институција-организација-група-улога. Психологијата е наука за човечкото однесување.

За изучување на организациското однесување најважна е посебната психолошка дисциплина - социјалната психологија, која се занимава со проучување на поединците во општественото окружување. Теоријата на организацијата ги истражува структурите и процесите во организацијата. Организациското однесување ги истражува индивидуалното и групното однесување во рамките на организацијата. Управувањето со човечките ресурси обединува бројни активности како што се анализа на работата, планирање, регрутирање и селектирање на човечките ресурси, социјализација и ориентација на вработените, обука и образование на вработените, оценување на перформансите, наградување и мотивирање на вработените, здравје и безбедност на вработените, управување со кариерата, деградација и отпуштање на вработените.

Може да се каже дека донесувањето решенија е веројатно најважната особина што компанијата, односно нејзините менаџери мора да ја знаат или

да ја поседуваат ако сакаат да бидат успешни. Ако се прејде низ целиот процес на отворањето и развојот на бизнисот, односно на организацискиот развој во целост, ќе сфатиме дека целиот тек се однесува на решенијата²⁷. Основниот клуч е да се биде решителен и да се учи од сопствените грешки иако постои изрека дека е подобро да се учи од туѓите грешки. Исто така, секогаш е подобро да се донесе решение, па макар и погрешно, отколку воопшто да не се донесе.

Напредокот на организацискиот развој во текот на последниве година довел до мноштво нови интерпретации, додека практичната примена на новите методи отворила низа нови аспекти, од кои некои ја потврдиле релевантноста на општите принципи и критериумите на одржливоста, но е укажано дека најголемиот број противречности се во иницијалната замисла.

3.2 Основни принципи на организацискиот развој

Клучот за стигнување до успешна организација е стручната и квалитетна организациска анализа, која овозможува да се постави правилна дијагноза за состојбата на организацијата. Организациската дијагноза е значајно прашање на современата организациска теорија и на консултантската професија. Оваа активност, која претходи на секоја планирана сериозна организациска промена, треба да понуди квалитетни и сигурни одговори на сите релевантни прашања поврзани за состојбата во организацијата на одреден субјект.

Принципите на организацискиот развој се едни од најважните менаџерски активности што имаат успешен организациски дизајн како резултат - еден од најважните менаџерски механизми за управување на претпријатието. Организациското дизајнирање е сложен когнитивен процес што бара разбирање и познавање како на формалниот, така и на неформалниот дел на организацијата, како на екстерната, така и на интерната констелација на организацијата²⁸.

Токму поради тоа важен е изборот на методологијата што ќе се примени во тој процес затоа што таа пресудно влијае врз ефикасноста, резултатите и решенијата кои ќе ги понуди организациската дијагноза. Принципите за

²⁷ Kotter John P., What Leaders Really Do, Harvard Business School Press, USA, 1998.

²⁸ Robbins S. (2003), Organizational Behavior, Upper saddle River, NJ: Prentice Hall, стр. 561

организацискиот напредок имаат потенцијал да овозможат и да придонесат за развој на базични компетентности и организациски способности како извор на конкурентска предност на пазарот. Со единствена комбинација на елементите на дизајнот, организацијата може да се направи поинаква и посупериорна во однос на конкуренцијата. Да се создадат принципи што ќе придонесат за успешен организациски развој е една од најважните улоги на секој менаџер.

Менаџерите на компаниите треба да бидат запознаени со сите случувања, како во своето окружување, така и во компанијата. Градењето конкурентност бара анализа на два вида фактори што влијаат врз стратемиската позиција на компанијата, тоа се екстерните и интерните фактори.

Теориите и перспективите на организацискиот развој се тесно врзани со организациските промени. Организациските промени имаат главно дескриптивна функција. Тие го опишуваат организацискиот развој и ни ги откриваат нивните причини, текот и последиците. Моделите или програмите на организациските промени, пак, се од практичен карактер. Нивната мисија е од прескриптивен, а не од дескриптивен карактер - тие настојуваат да го пропишат, а не да го опишат организацискиот развој. Моделите и програмите содржат практични знаења во вид на препораки што треба да се прави за промените во организацијата да се одвиваат ефикасно²⁹.

Моделите и програмите на промена на знаењето што се насобрани во теориите и концептите користат за да се преточат во добра практика која може да им се препорача на менаџерите што ги водат промените. Освен теориските знаења, во изградбата на моделите има доста насобрано искуство од авторите на тие модели, кои се најчесто искусни консултанти. Најдобрите модели и програми на промените ги комбинираат теориските знаења со практичното искуство.

3.2.1 Организациски промени со импровизација

Организациските промени со локално експериментирање и приспособување го опфаќаат организирањето како тековен, непрекинат процес. Членовите на организациите постојано вршат ситни, локални унапредувања на процесот и на методите на работа во својот дел на организацијата.

²⁹ Hayes J. (2002), *The Theory and Practice of Change Management*, New York: Palgrave

Локалните унапредувања се вршат со експериментирање со цел решавање на проблемите или приспособување кон променетите услови. Промените се импровизирани и кумулативни.

Организациската трансформација е тековна импровизација одиграна од организациските актери додека тие се обидуваат да го сфатат значењето на надворешниот свет и да се однесуваат кохерентно во него. Трансформацијата се реализира низ тековните варијации што често се појавуваат незабележливо, преку низи импровизации на секојдневните активности. Тие варијации потоа се повторувани, зголемувани, забележливи организациски промени³⁰.

Практиката на евалуација на работниот ефект е далеку од прецизна наука. Колку што организациите користат субјективни критериуми при процената, колку што повеќе истакнуваат мерка за само еден исход повеќе или колку повеќе допуштаат да помине поголем временски период меѓу акцијата и нејзината евалуација, толку е поголема веројатноста дека вработениот ќе успее да се повлече со своите акции.

Субјективниот критериум на работната ефективност создава несигурност. Користењето на мерките за само еден исход поттикнува поединците да прават се што е потребно за да „изгледаат добро“ во таа мера, но често и да остваруваат добар ефект во останатите важни делови од работата што не се проценуваат. Периодот на време што поминува меѓу акцијата и нејзината проценка исто така е важен фактор. Колку што е времето подолго, толку е помала веројатноста дека вработениот ќе одговара за своите однесувања. Колку што организациската култура повеќе ги нагласува пристапите за распоредување на наградата по принцип на поништувачки збир, толку вработените ќе бидат повеќе мотивирани да се впуштат во дејствување.

Пристапот на поништувачкиот избор се однесува кон наградата како таа да е со непроменлива величина така што кое било достигнување што го постигнува едно лице или група мора да дојде на штета на некое друго лице или група. Таквата практика поттикнува мислење дека се настојува другите да испаднат лоши и да се зголеми видливоста на она што само еден поединец го прави.

³⁰ Orlikowski, W.J. Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective, Information Systems Research, 7, 1, 1996: 63-92.

3.2.2 Организациски промени во услови на неизвесност

Бихејвиористичката теорија на решавање на Џејмс Марч и Херберт Симон³¹, како антитеза на нормативната теорија на рационалното решавање, ги опишува организациските промени во услови на неизвесност. Организациите се адаптираат кон средината што ги окружува, но тој процес на адаптирање не може да се контролира бидејќи „организациите се менуваат како одговор на промените што настануваат во окружувањето, но ретко се менуваат на начин што ги исполнува намерите на некоја одредена група на носители на решенија.“³²

Изворите на неизвесност (неизвесност во поглед на окружувањето и неговите промени) може да предизвикаат ненамерни ефекти, на намерните промени, како што се:

- промените како задоцнета реакција на окружувањето;
- промените како антиципација на нешто што не се случило;
- промените се водени со решенија место со проблемите;
- човекот како рационално суштество и
- користењето на компетенциите што се на располагање.

Промените често го откриваат своето значење дури во текот на процесот на нивната реализација. Позитивната повратна спрега меѓу промените на компанијата и неговото окружување ги поттикнува рационалните решенија што често се нерационални за поединецот, а рационални за организацијата и обратно.

Промените не може да се контролираат, но може да се насочуваат. Организациите се премногу често базирани на ставот според кој човекот е рационално суштество. Главната задача за кој било од менаџерите е интеграцијата на рационалното и на емоционалното за да се постигнат добри резултати. Фактите се ретко расположливи и често се сведува на личното расудување.

Ако луѓето ги поддржуваат своите наредени, тие се мотивирани, веруваат дека работат најдобро што можат, веруваат дека нивните напори се почитуваат и се наградуваат и тогаш е поверојатно дека сите вработени ќе

³¹ James March and Herbert Simon, *Organizations*, 1958

³² James G. March, "A Model of Adaptive Organizational Search", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2 (1981) 307-333

стојат зад решенијата и ќе работат на тоа тие да станат вистински. Тоа е она на што се однесуваат организациското однесување и промените во него - барањето причини поради кои луѓето ќе ја поддржат организацијата.

Со иницирање помали промени можно е да се влијае врз насоката на вкупните промени. Ирационалноста и несериозноста исто така се употребуваат како стратегии на процесот на промените.

3.3 Основни елементи на економскиот успех

Успехот на некоја организација може да се предвиди, односно да се процени врз основа на меѓусебниот однос на времето, енергијата и средствата што ги вложуваат нејзините членови за изготвување стратегии во внатрешниот и во надворешниот маркетинг. За пример да земеме два товарни брода со исти надворешни димензии, кои вршат превоз на иста траса. Ако конструкциите на бродовите и материјалите од кои се направени се такви што сопствената тежина на едниот брод е двапати поголема од тежината на другиот, сосема е јасно кој брод ќе може да превезе поголем товар. Сопственикот на полесниот брод има очигледна предност што му овозможува да биде поуспешен превозник.

Истото може да го кажеме и за организациите. Да замислиме дека две организации што имаат слична производствена и услужна програма настапуваат на исти пазари и дека се приближно со иста големина. Ако едната организација е уредена така што со неа може полесно да се управува отколку со другата, тогаш таа во секој поглед ќе биде поуспешна од другата.

Врз надворешниот маркетинг влијаат повеќе фактори што се согледуваат низ истражувањето на пазарот, собирањето информации за конкурентите, изборот на производствена и услужна програма, проучувањето и поделбата на целните пазари, креирањето маркетиншки стратегии, одредувањето цени, промоцијата, изборот на медиуми за економска пропаганда.

Сето тоа заедно ни служи да ги забележиме сегашните и идните потреби на клиентите што можеме да ги направиме задоволни благодарение на потенцијалните компании, а притоа да бидеме подобри од конкурентите.

Внатрешниот маркетинг претставува вкупен менаџерски напор, односно време, енергија и средства што се потребни да се вложат за во организацијата да се случуваат посакуваните работи. Тоа е „продажна идеја“ во рамките на организацијата со цел тие да заживеат и да ги дадат посакуваните ефекти. Внатрешниот маркетинг е функција на заемно почитување и доверба. Кога луѓето во некоја организација не се почитуваат едни со други ниту пак имаат доверба едни во други, тие нефункционално и непродуктивно трошат огромна енергија и многу тешко ги остваруваат целите на својата организација. Човечката енергија е ограничена, а таквата ситуација создава конфликти што апсорбираат најголем дел од менаџерската енергија и само нејзин помал дел останува расположлив за надворешниот маркетинг, односно за занимавање со клиентите и со окружувањето поради што организацијата постои и од што практично живее. Со други зборови, внатрешниот маркетинг претставува способност за обединување и насочување на индивидуалните напори кон организациските цели. Тој ја претставува менаџерската умешност на интегрирање на луѓето, нивните идеи, знаења и вештини, така што благодарение на добриот внатрешен маркетинг од организацискиот живот ги снемјува деструктивните и непродуктивни конфликти. Истото важи во општ случај за луѓето во психолошка смисла. Ако некоја личност има малку самопочитување и малку доверба во самата себе, таа ќе биде растргната од внатрешните конфликти и ќе има малку енергија и благонаклоност за односи со другите луѓе и изградба на сопствената кариера. Слично се случува во една друга рамнина со лице што поседува самопочит и доверба во себе, но која живее во лош брак во кој меѓу сопружниците нема заемно почитување и доверба. Таквата личност ќе има тешкотии во работата бидејќи нема да може да се посвети на својата работа онака како кога би живеела во еден среден и стабилен брак. Во таква ситуација тој троши многу енергија на обидите за средување на односите во семејството.

Успехот доаѓа однатре - од внатрешната сила на поединецот, семејството, организацијата или општеството. Многу компании бараат успех само во своето окружување занемарувајќи ги притоа внатрешните односи и проблеми. Игнорирајќи го внатрешниот маркетинг, таквите организации личат на вселена што се шири на маргините, додека истовремено колабира во средиштето. При

закрепнувањето на една организација, треба да се почне од елиминирање на примерите за внатрешните тегоби за да се овозможи воспоставување поделотворен однос со окружувањето.

Финансискиот успех често зависи од маркетиншките способности. Финансиите, производството, сметководството и другите работни функции немаат смисла ако побарувачката за производите и услугите не е доволна за остварување добивка во една компанија. Во тоа мора да постои јасна хиерархија. Организациите од сите видови - од производителите на стоката за широка потрошувачка, до оние што се занимаваат со здравствено осигурување, од непрофитните организации, до производителите на производните добра - своите достигнувања во маркетингот ги истакнуваат во печатените материјали и на веб-страниците. Маркетингот е, меѓутоа, многу интригантна област и бил Ахилова пета на многу претходно успешни компании. Големите познати компании се соочени со нови, помоќни купувачи и нови конкуренти, па затоа се принудени да ги сменат своите модели на работење. Дури и водечките на пазарот признаваат дека не смеат да се олабават. Да се донесат вистинските решенија не е секогаш лесно.

3.4. Методи на менаџирање на организациската култура

Клучната промена што дефинитивно е потврдена на светските пазари во последнава деценија е поместувањето на акцентот во дефинирањето на концептот на работење и на меѓународните деловни активности од макроекономско на микроекономско ниво - особено кога станува збор за донесувањето решенија. Денес фирмите се водечки носители на меѓународната размена на стоки и услуги, при што доминираат супериорните корпорации, што значи дека тековите на меѓународната трговија во голем степен се индивидуализирани, а трговијата повеќе не е макроекономски феномен.

Ширење на визијата низ организацијата - визијата мора да биде не само креирана, туку и комуницирана од најголемиот број вработени. За цел на комуницирањето на визијата треба да се користат сите облици на

комуникација во организацијата³³: од вербална преку невербална до комуникацијата со симболи.

Планирањето и организирањето на промените е важен чекор во управувањето со промените што може значително да придонесе за нивната успешност. Планирањето на промените има функција да им објасни на членовите на организацијата што се очекува од нив во текот на промените.

На тој начин, планирањето на промените ја намалува неизвесноста во текот на промените, го намалува отпорот кон промените, ја зголемува мотивацијата на вработените и на менаџерите за спроведување на промените и за нивното вклучување во тој процес. Планирањето и организирањето на промените може да биде во поголема или во помала мера детално. Степенот на прецизност и деталност на планот на промените зависи од многу околности: длабочината и широчината на промените, неизвесностите во кои се реализираат промените, стилот на водство на лидерите, карактерот на организацијата и сл.

Планирањето на промените вклучува дефинирање на:

- активностите што ќе бидат извршени,
- редослед на активностите и фази на процесот,
- носители на активностите,
- време на извршување на активностите,
- ресурси потребни за извршување на активностите,
- параметри за контрола на процесот и за неговата успешност.

Потребно е однапред, пред почетокот на реализацијата на промените, во фазата на планирањето на промените да се изградат структури што ќе ги носат промените. Изградбата на структурите за промени подразбира три задачи: поделба на работите и задачите на учесниците во промените, алокација на авторитетите и одговорностите за објавување на работите во процесот на промените, воспоставување механизам за координација во процесот на реализација на промените. Мора однапред да се дефинира кој што треба да направи, кој за што решава и кој за што е одговорен во процесот на промените, како се усогласуваат меѓусебно напорите на повеќе учесници во тој процес .

³³ Mintzberg Henry, The Manager's Job, Harvard Business School Press, USA, 1998.

Задачите во процесот на промените може да ги извршат вработените на своите работни места и во рамките на своите редовни работни обврски или, пак, посебно формираните структури - тимови. За спроведување на промените во организацијата може да се формираат четири вида тимови и тоа: водечки комитет, специјалистички тим, тим за поттикнување промени и тим за поддршка³⁴.

Водечкиот комитет претставува највисоко тело што учествува во процесот на организациските промени. Неговата основна задача е водење на вкупниот процес на организациските промени на стратегиско ниво. Составот на водечкиот комитет зависи од видот и од опфаќањето на организациските промени, но во секој случај го составуваат највисоките раководители на организациска целина во која се изведуваат промените.

Специјалистичкиот тим има основна задача да насочува кон решавање на проблемите и да извршува сложени задачи во текот на процесот на промените. Составот на специјалистичките тимови е многу јасен: во него треба да учествуваат оние специјалисти што може да придонесат со своето знаење за решавање на проблемите.

Тимот за поттикнување промени има задача да ги поттикнува промените. Тој го прави тоа со поттикнување идеи и иницијативи, собирање мислења, решавање проблеми, мотивирање промени итн. Тимот за поттикнување промени треба да биде составен од 4 до 7 луѓе чија особина треба да биде способност за работа со луѓето, односно високи интерперсонални способности во областа на комуникацијата, решавање конфликти, мотивација, водство...

Тимот за поддршка извршува одредени задачи со кои им се дава поддршка на учесниците во процесот на промените. Тимови за поддршка има повеќе и тие зависат од конкретната ситуација. Се формираат само ако постои потреба за нив. Како примери за тимови за поддршка што се формираат најчесто може да послужат: комуникацискиот тим, тимот за обука и финансискиот тим.

³⁴ Tichy Noel M, Leadership Engine: Building Leaders at Every Level, Pritchett Pub Co., USA, 1996.

4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

Теориската анализа се потпира на сознанијата од меѓународната научна и стручна литература, односно на сознанијата на научниците и на другите автори што во своите научни трудови и книги ја истражувале проблематиката со која се занимава и овој магистерски труд.

Со проучување на литературата, а врз основа на придонесите на различни автори, се обликувани тврдењата поврзани со организациската култура.

Во рамките на оваа магистерска работа, во претходните поглавја теоретски, врз основа на литературата, беа елаборирани влијанието и значењето на организациската култура врз однесувањето на вработените, како и главната улога на менаџерот во креирањето на организациската култура.

Со емпириското истражување ќе се процени какво е влијанието на организациската култура во македонските организации врз однесувањето на вработените од аспект на менаџерите, но и од вработените.

Цели на истражувањето

Главната цел на ова емпириското истражување е да ја покаже реалната состојба за влијанието на организациската култура врз однесувањето на вработените во македонските организации.

Резултатите добиени со дефинирањето на факторите во организациската култура што значително влијаат врз позитивното однесување на вработените може да придонесат за понатамошниот напредок и развој на организацијата и воедно да бидат показател како да се стимулираат вработените.

4.1. Хипотетичка рамка на емпириското истражување

Основната или *главната хипотеза* се заснова на тврдењето дека организациската култура е значаен фактор во донесувањето стратегиски одлуки, таа мошне значајно влијае врз дизајнот на организациската структура и врз системот на наградување во компанијата како и врз стилот на водство на менаџерот.

Како посебни хипотези се јавуваат:

- Организациската култура претставува збир од вредности, верувања и претпоставки што се споделуваат помеѓу членовите во организацијата, односно помеѓу вработените колективно.
- Приспособувањето кон организациската култура е важен чекор што придонесува за намалување на притисокот, кој е поврзан со која било промена.
- За изградба на организациската култура е неопходно колективно искуство на вработените во решавањето на проблемите со кои се соочува компанијата.
- Управувањето со организациската култура е една од значајните области во управувањето со претпријатието и вклучува создавање, одржување и промена во организациската култура.
- Организациската култура во голема мера влијае врз организацискиот развој на секоја компанија.
- Ефективното менаџирање на организациската култура е многу значаен фактор за ефикасното и ефективното работење на организацијата.
- Промената во организациската култура претставува фундаментален дел од програмата на организациската трансформација.

4.1. Методологија на емпириското истражување

Користените методи во ова истражување се: анализа, анкета, споредба, статистичка анализа на податоците.

Врз основа на анализата за организациската култура во претходно проучуваната теоретска содржина вклучувајќи ја објавената литература што се однесува на оваа проблематика, дефинирани се соодветните активности за собирање на потребните податоци од теренот. Анализираната литература вклучуваше: книги, научни трудови, извештаи, онлајн-бази на податоци, како и други објавени материјали од областа на организациската култура.

Анкетата како метод на истражување, е спроведена со формулирање прашалници со стандардизирани прашања за менаџерите и за вработените, поделени во неколку групи искази.

Стандардизирани анкетни прашања за менаџерите и за вработените заедно со понудените одговори се претставени во табела 4.1

Табела 4.1. Прашања и понудени одговори за менаџерите и вработените во анкетните прашалници

Бр.	Прашање		Понудени одговори
	Менаџери	Вработени	
1.	Дали организациската култура во Вашата организација дејствува позитивно врз вработените?	Дали организациската култура во Вашата организација дејствува позитивно врз вработените?	Да
			Не
			Не знам
2.	Дали цените дека Вие како менаџер и основен креатор на организациската култура со Вашето однесување давате позитивен пример ?	Дали цените дека Вашиот менаџер со неговото однесување дава позитивен пример во Вашата организацијата?	Да
			Не
			Не знам
3.	Дали Вие како менаџер применувате исти критериуми (ист третман) кон сите вработени?	Дали Вашиот менаџер применува исти критериуми (ист третман) кон сите вработени?	Да
			Не
			Не знам
4.	Дали Вие како менаџер постојано се грижите за подобрување на условите за работа во Вашата организација?	Дали Вашиот менаџер постојано се грижи за подобрување на условите за работа во Вашата организација?	Да
			Не
			Не знам
5.	Дали Вие како менаџер навремено интервенирате при решавање на настанатите проблеми во Вашата организација?	Дали Вашиот менаџер навремено интервенира при решавање на настанатите проблеми во Вашата организација?	Да
			Не
			Не знам
6.	Дали имате доверба во вработените?	Дали Вашиот менаџер има доверба во вработените?	Да
			Не
			Не знам
7.	Дали вие како менаџер во вашата компанија поттикнувате креативно и иновативно однесување?	Дали Вашиот менаџер во Вашата компанија поттикнува креативно и иновативно однесување?	Да
			Не
			Не знам
8.	Дали организациската култура во Вашата организација овозможува интензивна и директна комуникација за проблемите во неа?	Дали организациската култура во Вашата организација овозможува интензивна и директна комуникација за проблемите во неа?	Да
			Не
			Не знам
9.	Дали цените дека Вие како менаџер придонесувате за позитивна промена и унапредување на организациската култура?	Дали цените дека Вашиот менаџер придонесува за позитивна промена и унапредување на организациската култура?	Да
			Не
			Не знам
10.	Дали вие како менаџер во организацијата ги донесувате сите решенија и имате централна улога?	Дали Вашиот менаџер како лидер во организацијата ги донесува сам сите решенија?	Да
			Не
			Не знам

11.	Кои организациски проблеми ги цените како клучни за неуспехот во работењето?	Кои организациски проблеми ги цените за клучни за неуспехот во работењето?	Лоша координација Висок критериум за решавање Недоволен број вработени вработени Немотивирани вработени Лош однос на раководителите со вработените
12.	Што ги мотивира вашите вработени најмногу?	Што најмногу ги мотивира вработените најмногу?	Раководител што ги уважува вработените Компетентен раководител што знае да ја организира работата Раководител што е пријатен и секогаш достапен за соработниците Раководител што им помага на соработниците да ги извршат своите задачи Способни луѓе на врвот на фирмата
13.	Од што се задоволни вработените во вашата компанија најмногу?	Од што се задоволни вработените во вашата компанија најмногу?	Од висината на платата Од редовноста на платата Од правилниот критериум за одредување на платата Од сигурноста на работното место Од добрите услови за работа

Истражувањето беше спроведено во 5 организации(претпријатија) на територијата на град Скопје во период мај-јуни 2012 година. Анкетата беше анонимна и се спроведуваше електронски. За реализација на истражувањето

во наведените компании беа испратени вкупно 203 анкетни прашалници, од кои 40 до менаџерите на организациите, а 163 до вработените.

По реализацијата на анкетата и по анализата, вкупно одговорени прашалници биле 130, што имплицира на одсив од 64%, при што на прашалниците одговориле вкупно 63% од менаџерите, а 64% вработените. Фреквенцијата на доставените и на реализираните анкетни прашалници за менаџерите и за вработените одделно за секојаорганизација-учесник во истражувањето е претставена во табелата 4.2.

Може да се забележи дека одсивот е 100% само кај менаџерите од 3 организации. Најмал одсив на менаџерите од 47% е реализиран во „Водовод и канализација“ АД Скопје. Во ниту една организација одсивот на вработените не бил 100%. На пример, најголем одсив на вработените има во „Логин системи“ (87%) додека најмал во „Водовод и канализација“ АД Скопје (49%).

Табела 4.2. Фреквенција на доставени и на одговорени анкетни листови од менаџерите и од вработените во 5 организации

		Доставени анкетни листови		Одговорени анкетни листови	
		менаџери	вработени	менаџери	вработени
Сага МК	Информатичко-комуникациска индустриска организација	2	18	2	12
Совет за радиодифузија на РМ	Јавно претпријатие	4	15	4	12
Водовод и канализација АД Скопје	Јавно претпријатие	15	57	7	28
Логин системи Скопје	Дистрибуција на информатичка опрема	4	30	4	26
Arcelor Mittal Steel – Ладна валалница - Скопје	Фабрика за лимови и ленти	15	43	8	27

Статистичката обработка и анализата на податоците е извршена со компјутерската апликација „Microsoft Excel“. Се врши рангирање и табелирање на обработените податоци. Во рамките на статистичката обработка, за да се

утврди дали постои разлика помеѓу одговорите на анкетните прашања меѓу вработените и менаџерите, се користи тестот χ^2 .

4.4. Резултати од спроведеното емпириско истражување

Фреквенциите на одговорите (N) на првото прашање од анкетниот лист: Дали организациската култура во Вашата организација дејствува позитивно врз вработените заедно со нивната процентуална застапеност се прикажани во табелата 4.3.

На ова прашање, како и на сите останати, одговориле вкупно 130 анкетирани испитаници, од кои 25 менаџери и 105 вработени.

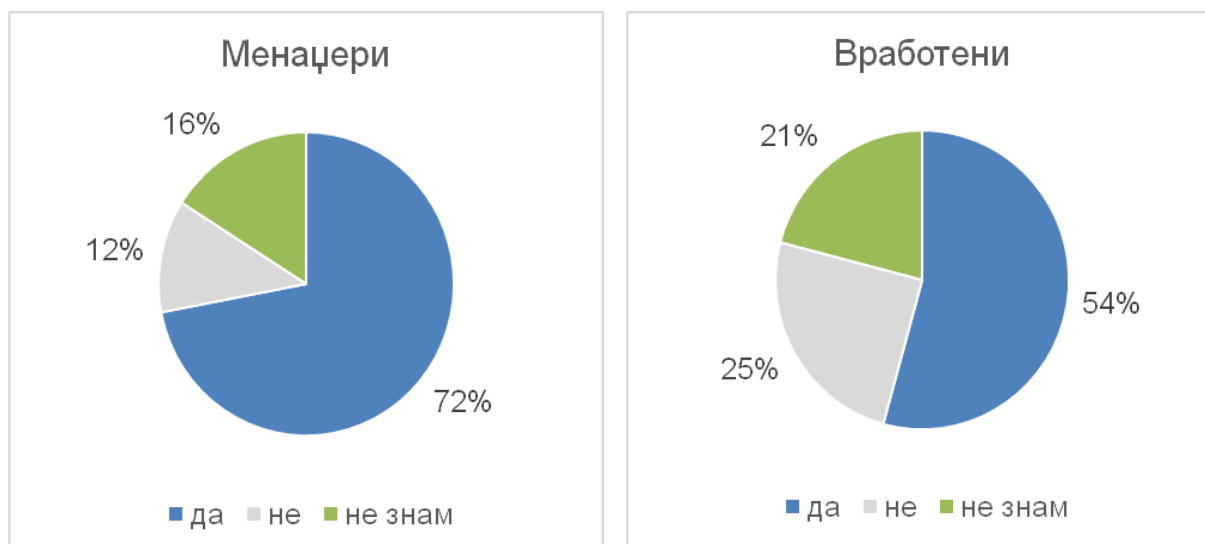
Табела 4.2. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените на прашањето за дејствувањето на организациската култура

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени	
		N	(%)	N	(%)
Дали организациската култура во организацијата дејствува позитивно врз вработените?	Да	18	72	57	54
	Не	3	12	26	25
	Не знам	4	16	22	21
	Вкупно	25	100	105	100
$\chi^2 = 7,815$					

Заради задржување на соодносот, пресметките на тестот χ^2 ги правевме со нивната процентуална застапеност.

Од направените пресметки на тестот χ^2 , се гледа дека неговата пресметана вредност изнесува $\chi^2=7,815$, а додека теоретската табличка вредност што одговара за 2 степени на слобода на ниво на доверба од 95% изнесува 5,99, што значи дека одговорите на менаџерите и на вработените не содејствуваат. Тоа може да се види и од графичкиот приказ на слика 4-1.

Од резултатите се гледа дека 72% од менаџерите, а 54% од вработените го делат истото мислење. На истото прашање спротивно мислење искажале, односно одговориле со „не“ 12% од менаџерите, а 25% од вработените. За одговорот „не знам“ се изјасниле 16% од менаџерите и 21% од вработените.



Слика 4-1 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на позитивното влијание на организациската структура во испитуваните организации

За второто прашање кое гласеше: Дали цените дека менаџерот е основен креатор на организациската култура и дали со однесувањето дава позитивен пример, фреквенцијата на одговорите, нивната процентуална застапеност и резултатот од тестот χ^2 , се прикажани во табелата 4.3. На слика 4-2 е прикажан графиконот на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените на ова прашање.

Табела 4.3. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените на прашањето за влијанието на менаџерот со позитивен пример врз вработените

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени	
		N	(%)	N	(%)
Дали цените дека менаџерот е основен креатор на организациската култура и дали со однесувањето дава позитивен пример?	Да	23	92	65	62
	Не	1	4	10	9
	Не знам	1	4	30	29
	Вкупно	25		105	

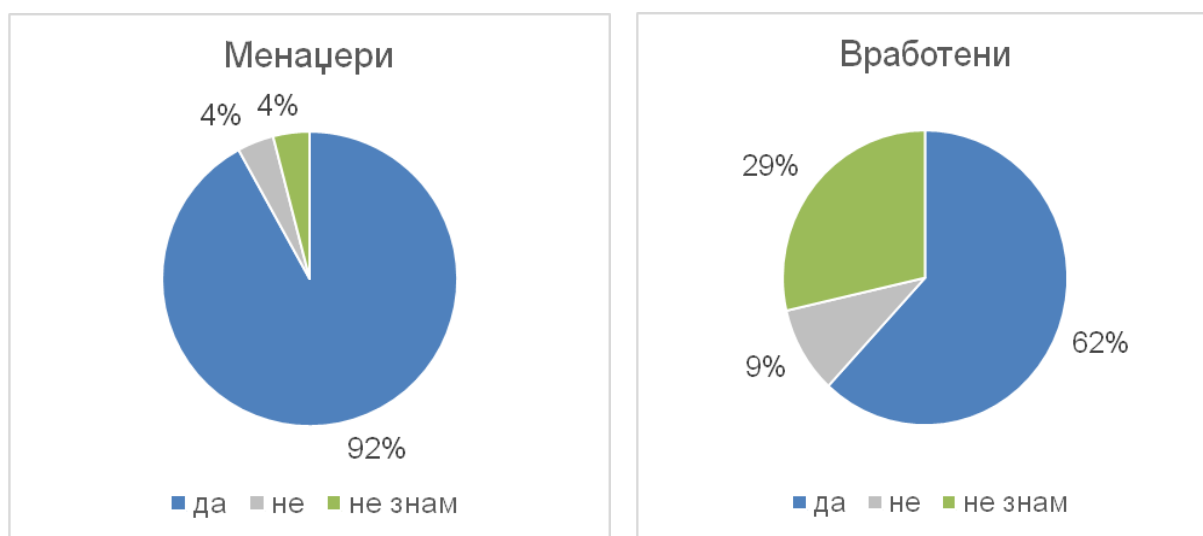
$\chi^2 = 26,707$

Интересно е да се забележи дека врз основа и на ова прашање менаџерите и вработените не го делат истото мислење бидејќи вредноста на пресметаниот тест χ^2 изнесува 26,707 и е поголема од табличката вредност

$\chi^2 > 5,99$. Тоа значи дека и по ова прашање одговорите на менаџерите и на вработените не кореспондираат.

Така, 92% од менаџерите одговориле со „да“, додека истиот одговор го дале 62% од вработените. Тоа покажува дека вработените (кои се помногубројни) не ја гледаат состојбата исто како менаџерите.

Одговорите на менаџерите и на вработените сликовито се прикажани на Слика 4-2.



Слика 4-2 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на позитивниот пример на менаџерите врз останатите

Резултатот од тестот χ^2 укажува дека во испитуваните организации менаџерите како главни и основни креатори на организациската култура не даваат позитивен пример на останатите вработени со своето однесување во 9%, додека кај 29% случаи вработените одговориле со „не знам“ на ова прашање.

За *третото прашање* кое гласеше: менаџерот применува исти критериуми (има ист третман) кон сите вработени?, врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците од тестот χ^2 , ги добивме резултатите прикажани во табелата е 4.4 и во графиконот на слика 4.3.

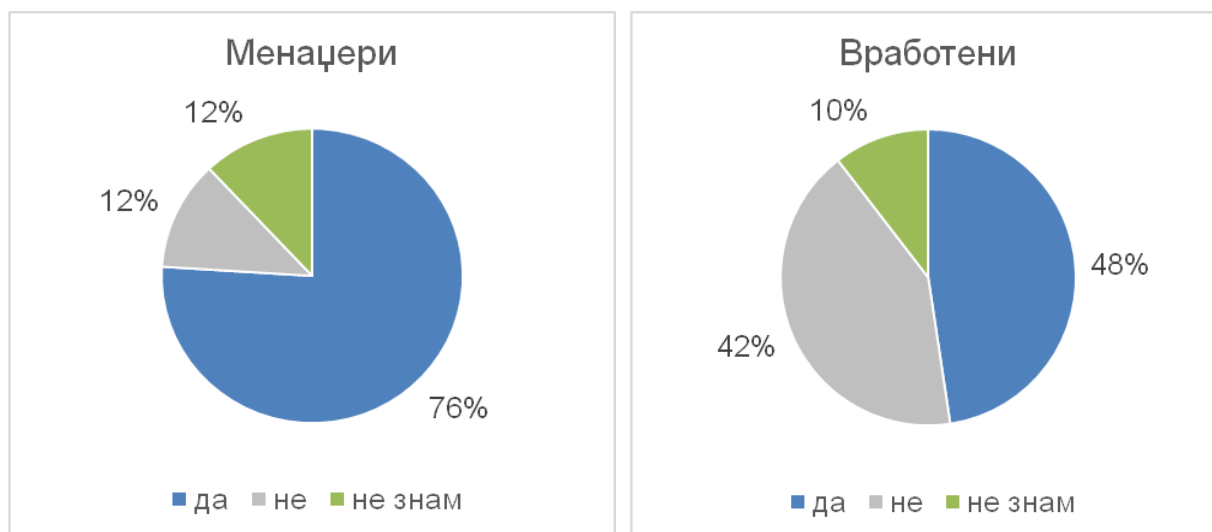
Табела 4.4. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените за прашањето што се однесува дали критериумите на менаџерот се еднакви кон сите вработени

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени	
		N	(%)	N	(%)
Дали менаџерот применува исти критериуми кон сите вработени?	Да	19	76	50	48
	Не	3	12	44	42
	Не знам	3	12	11	10
	Вкупно	25		105	

$\chi^2 = 23,171$

И во овој случај, како во претходниот, според вредноста на тестот χ^2 , одговорите помеѓу менаџерите и вработените се разликуваат: ($\chi^2=23,171 > 5,99$), односно двете групи испитаници имаат различни ставови.

Иако 76% од менаџерите ценат дека се објективни, само 48% од вработените го делат истото мислење.



Слика 4-3 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на објективноста на менаџерите

Сличната застапеност на одговорите од 12% за менаџерите и 10% за вработените се однесува на одговорот „не знам“. Загрижувачки е фактот дека 42% од вработените ценат дека нивните менаџери не се објективни, додека повеќето од менаџерите имаат спротивно мислење самите за себе.

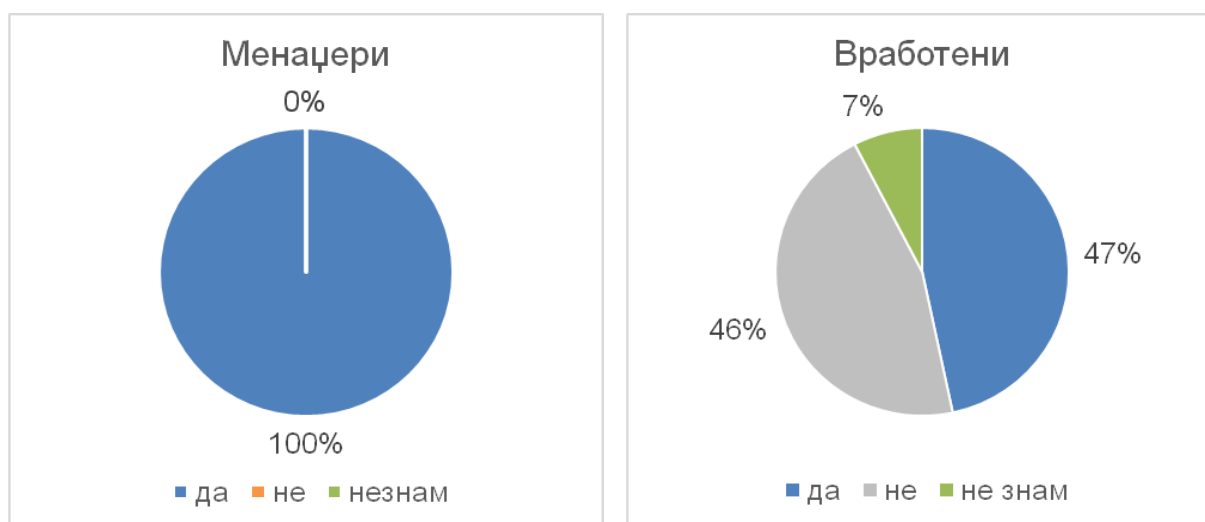
За четвртото прашање кое гласеше: Дали менаџерот постојано се грижи за подобрување на условите за работа во организацијата (претпријатието), врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците од тестот χ^2 , ги добивме резултатите прикажани во табелата 4.5 и графиконот на слика 4.4

Табела 4.5 Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените на прашањето за влијанието на менаџерот во креирањето на организациската култура

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени	
		N	(%)	N	(%)
Дали менаџерот постојано се грижи за подобрување на условите за работа во организацијата (претпријатието)?	Да	25	100	49	47
	Не			48	46
	Не знам			8	7
	Вкупно	25		105	
$\chi^2=72,109$					

На ова прашање со „да“ одговориле сите менаџери, што не е случај и со вработените.

Одговорите помеѓу менаџерите и вработените се разликуваат, а вредноста $\chi^2=72,109$ е многу повисока во однос на претходните случаи.



Слика 4-4 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на позитивниот пример на менаџерите врз останатите

Во 47% од случаите, вработените се согласуваат со менаџерите за разлика во 46% кај кои вработените имаат спротивно мислење. Во 7% од случаите вработените не знаат дали менаџерите се грижат за подобрување на условите за работа во организацијата.

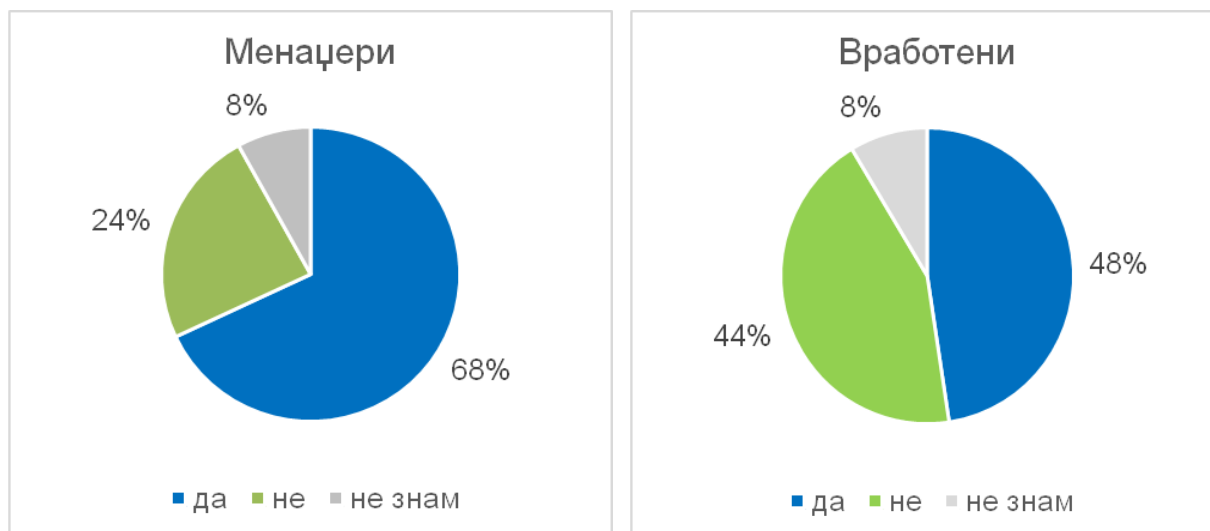
За петтото прашање што гласеше: Дали менаџерот навремено интервенира при решавањето на настанатите проблеми во Вашата организација (претпријатие), врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците по тестот χ^2 , ги добивме резултатите прикажани во табелата 4.6 и во графиконот на слика 4.5.

Табела 4.6. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените за прашањето дали менаџерот навремено реагира при решавање на проблемите

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени	
		N	(%)	N	(%)
Дали менаџерот навремено интервенира при решавање на настанатите проблеми во организацијата (претпријатието)	Да	17	68	50	48
	Не	6	24	46	44
	Не знам	2	8	9	8
	Вкупно	25		105	

$\chi^2=9,331$

Одговорите помеѓу менаџерите и вработените се разликуваат, вредноста $\chi^2=9,331$ е повисока од 5,99.



Слика 4-5 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на тоа дали менаџерот навремено реагира при решавањето на проблемите.

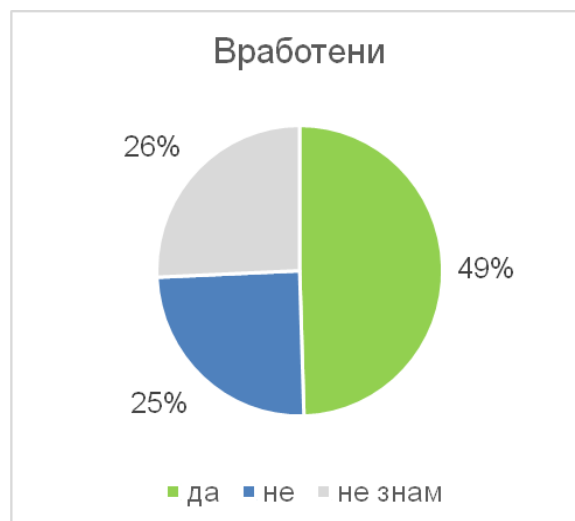
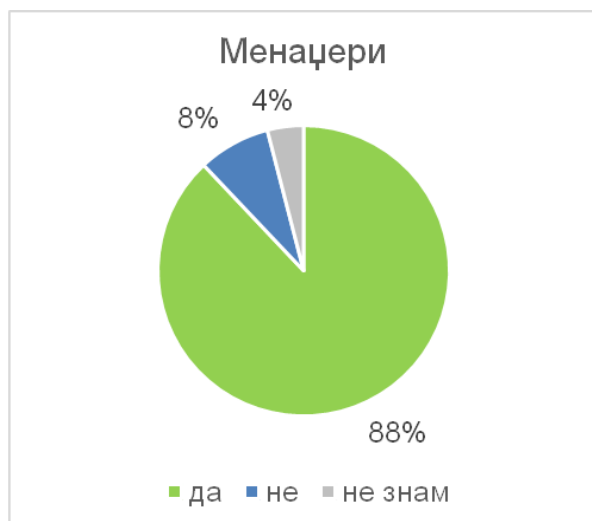
Во 68% кај менаџерите и 48% од вработените одговориле на ова прашање со „да“, во 24% и во 44% менаџерите и вработените одговориле соодветно со „не“. Во 8% од случаите, менаџерите и вработените не знаат дали менаџерите навремено реагираат и интервенираат во проблематични ситуации.

За шестото прашање кое гласеше: Дали менаџерот има доверба во вработените, врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците од тестот χ^2 , ги добивме резултатите прикажани во табелата 4.7 и во графиконот на слика 4.6.

Табела 4.7. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените на прашањето дали менаџерот има доверба во вработените

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Дали менаџерот има доверба во вработените?	Да	22	88	52	49	74	57
	Не	2	8	26	25	28	22
	Не знам	1	4	27	26	28	22
	Вкупно	25		105		130	

$\chi^2=35,993$



Слика 4-6 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на тоа дали менаџерот има доверба во вработените

Одговорите меѓу менаџерите и вработените се разликуваат, вредноста $\chi^2=35,993$ е повисока од табличката вредност за χ^2 која изнесува 5,99, а

процентуалната застапеност на одговорите помеѓу менаџерите и вработените е јасно забележлива и на графиконот.

Иако 88% од менаџерите имаат доверба во вработените, неа ја забележале (препознале) само 49% од вработените. Во 25% од случаите вработените ценат дека менаџерите немаат доверба во нив. Исто така одговорот „не знам“ кај 26% од анкетираниите вработени укажува дека заемната доверба менаџер-вработен не е баш на некое високо ниво.

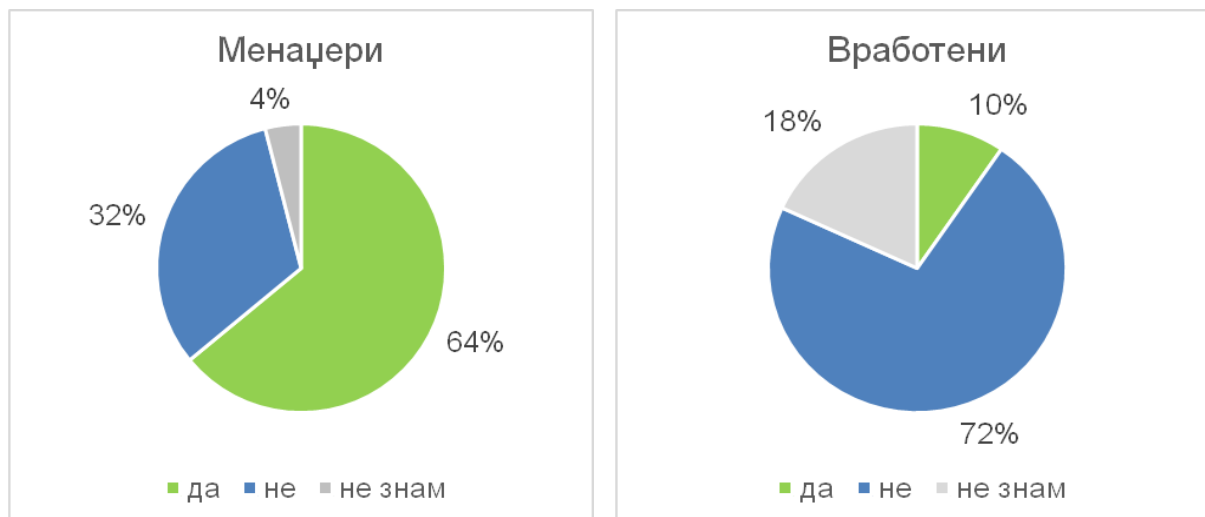
За седмото прашање: Дали менаџерите го поттикнуваат креативното и иновативното однесување на вработените, врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците од тестот χ^2 , резултатите се прикажани во табела 4.8 и на графиконот на слика 4.7.

Табела 4.8. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените на прашањето дали менаџерите го поттикнуваат креативното и иновативното однесување во организациите

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени	
		N	(%)	N	(%)
Дали менаџерите го поттикнуваат креативното и иновативното однесување на вработените?	Да	16	64	10	10
	Не	8	32	76	72
	Не знам	1	4	19	18
	Вкупно	25		105	
$\chi^2=63,699$					

Менаџерите и вработените по ова прашање имаат практично дијаметрално спротивни одговори, вредноста $\chi^2=63,669$ е повисока од 5,99.

Имено, 64% од менаџерите одговориле дека го поттикнуваат креативното и иновативно однесување, но само 10% од вработените се согласуваат со тоа. За разлика од процентуалната застапеност на одговорот „не“ од 32% даден од менаџерите, вработените со тој одговор се застапени со 72%. Само 4% од менаџерите и 18% од вработените одговориле со одговорот „не знам“.



Слика 4-7 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на тоа дали менаџерот го поттикнува креативното и иновативното однесување на вработените

За осмото прашање кое гласеше: Дали организациската култура во организацијата овозможува интензивна и директна комуникација за проблемите во организацијата, врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците по тестот χ^2 , резултатите се прикажани во табелата 4.9. и на графиконот на слика 4.8.

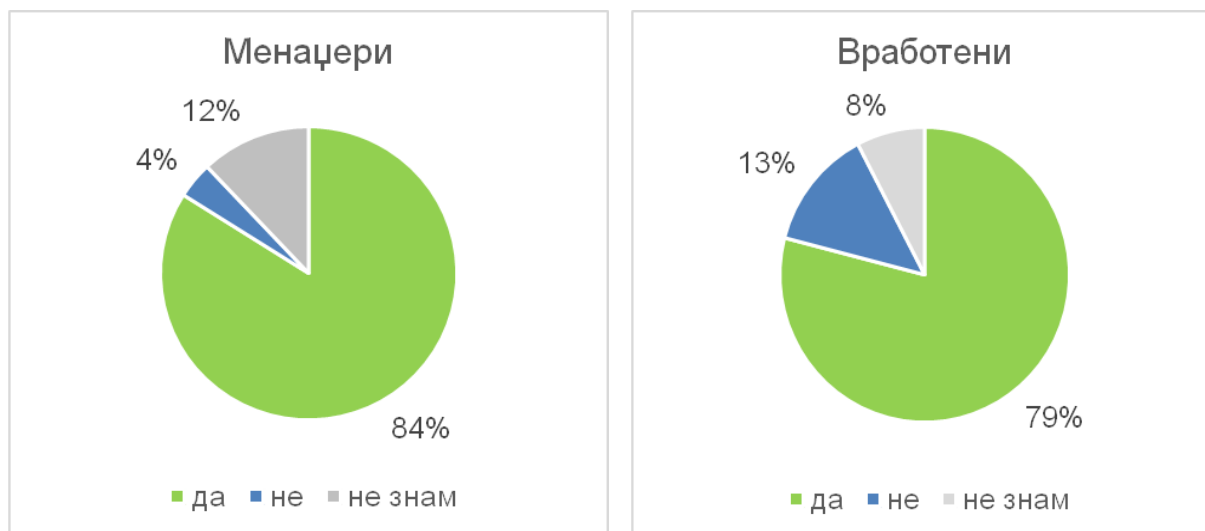
Табела 4.9. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените на прашањето дали организациската култура во организација овозможува интензивна и директна комуникација за проблемите во неа

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени	
		N	(%)	N	(%)
Дали организациската култура во организација овозможува интензивна и директна комуникација за проблемите во неа?	Да	21	84	83	79
	Не	1	4	14	13
	Незнам	3	12	8	8
	Вкупно	25		105	

$\chi^2=5,718$

Во 80% од случаите, испитаниците ценат дека организациската култура во нивната организација овозможува интензивна и директна комуникација за проблемите во организацијата. Само 12% од испитаниците мислат спротивно, а 8% од сите испитаници одговориле со „не знам“.

Во однос на овозможената интензивна директна комуникација, менаџерите и вработените имаат приближни ставови, $\chi^2=5,718$ е пониска од 5,99.



Слика 4-8 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на тоа дали организациската култура во организацијата овозможува интензивна и директна комуникација за проблемите во неа

Имено, 84% од менаџерите и 79% од вработените одговориле со „да“ на ова прашање, а 4 % од менаџерите и 13% од вработените одговориле со „не“, додека со „не знам“ одговориле 12% од менаџерите и 8% од вработените.

Врз основа на табеларниот и на графичкиот приказ, може да се заклучи дека во испитуваните организации и менаџерите, и вработените во најголема мера се согласуваат дека во организацијата во која работат треба да превладува интензивна и директна комуникација за проблемите во организацијата.

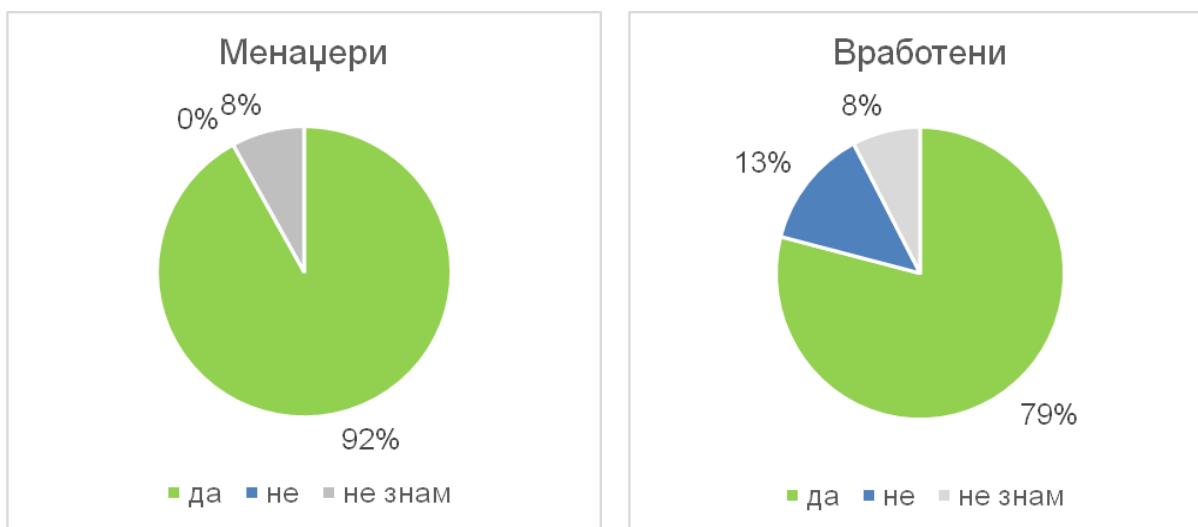
За *деветтото прашање* кое гласеше: Дали цените дека менаџерот придонесува за позитивна промена и унапредување на организациската култура, врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците по тестот χ^2 , резултатите се прикажани во табела 4.10 и во графиконот на слика 4.9.

Табела 4.10. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените на прашањето дали менаџерот придонесува за позитивна промена и унапредување на организациската култура

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени	
		N	(%)	N	(%)
Дали цените дека менаџерот придонесува за позитивна промена и унапредување на организациската култура?	Да	23	92	83	79
	Не			14	13
	Не знам	2	8	8	8
	Вкупно	25		105	

$\chi^2=13,988$

Графичкиот приказ, пак, е даден на слика 4-9.



Слика 4-9 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на тоа дали менаџерот придонесува за позитивна промена и унапредување на организациската култура

По однос на придонесот на менаџерите во унапредувањето на организациската култура во испитуваните организации, ставовите на менаџерите и на вработените се разликуваат, $\chi^2=13,988$ е повисока од 5,99.

Менаџерите во голема мера придонесуваат за позитивна промена и унапредување на организациската култура е одговорот на 92% од менаџерите и на 79% од вработените. 13% од вработените не го делат мислењето, па одговориле со „не“, а 8% од менаџерите и 8% од вработените одговориле со „не знам“.

За десеттото прашање кое гласеше: Дали менаџерот како лидер во организацијата ги донесува сам сите решенија, врз основа на групирањето,

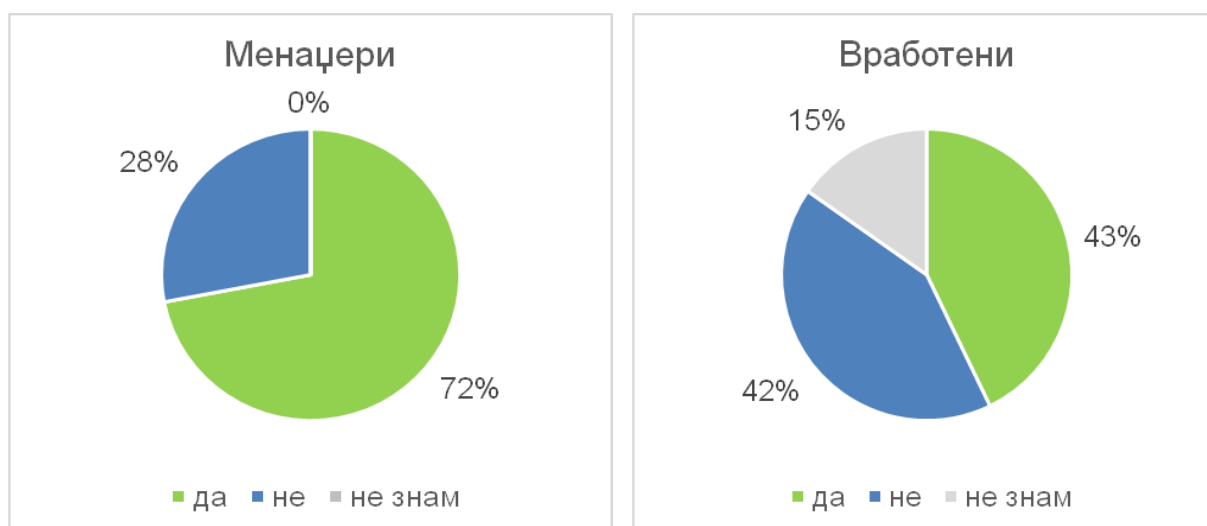
анализата и пресметките на податоците по тестот χ^2 , резултатите се прикажани во табелата 4.11. и во графиконот на слика 4.10.

Табела 4.11. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените на прашањето дали менаџерот како лидер во организацијата ги донесува сам сите решенија

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени	
		N	(%)	N	(%)
Дали цените дека менаџерот како лидер во организацијата ги донесува сам сите решенија?	Да	18	72	45	43
	Не	7	28	44	42
	Не знам			16	15
	Вкупно	25		105	
$\chi^2=25,113$					

Во однос на ова прашање, менаџерите и вработените дале различни одговори и тие статистички значително се разликуваат, $\chi^2=25,113$ е повисоко од 5,99.

Кај 72% од анкетираниите менаџери може да се забележи дека тие сами ги донесуваат решенијата, додека останатите 28% на ова прашање одговориле со „не“. А, пак, 43% од вработените се согласуваат дека нивните менаџери ги донесуваат самостојно решенијата, додека пак 42% од вработените ценат дека нивните менаџери не ги донесуваат решенијата самостојно. На ова прашање 15% од испитаните вработени одговориле со „не знам“.



Слика 4-10 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на тоа дали менаџерот во организацијата ги донесува сам сите решенија

По однос на *единаесеттото прашање*: Кои организациски проблеми ги цените како клучни за неуспехот во работењето, фреквенцијата на одговорите на менаџерите и на вработените заедно со процентуалната застапеност на одговорите се претставени во табела 4.12. и на графиконот на слика 4.11. Прично поставената хипотеза дека сфаќањата на менаџерите и на вработените за клучните организациски проблеми што се основа за неуспехот во работењето не се разликуваат не се отфрли, туку се потврди бидејќи вредноста $\chi^2=0,29$.

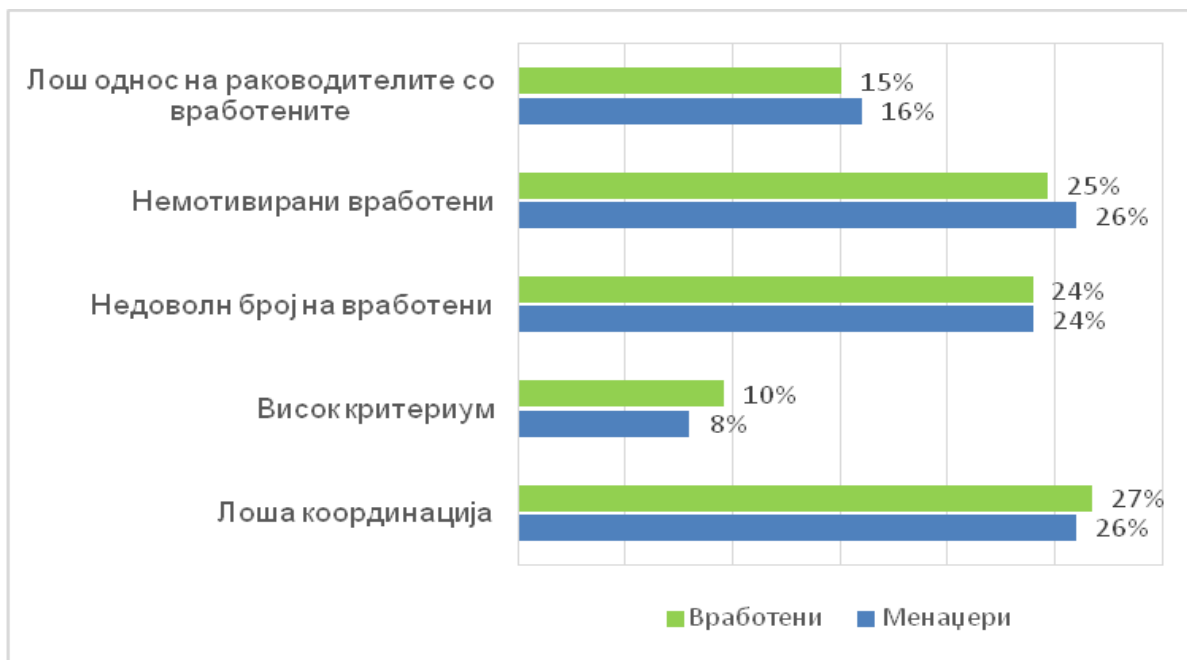
Всушност, добиената вредност од 0,29 за χ^2 е помала од граничната вредност од $\chi^2=9,49$, која одговара за 4 степени на слобода.

Табела 4.12. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените на прашањето за клучните организациски проблеми одговорни за неуспехот во работењето.

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени	
		N	(%)	N	(%)
Кои организациски проблеми ги цените како клучни за неуспехот во работењето?	лоша координација	13	26	39	27
	висок критериум на решавање	4	8	14	10
	недоволен број вработени	12	24	35	24
	немотивирани вработени	13	26	36	25
	лош однос на раководителите кон вработените	8	16	22	15
$\chi^2=0,16$					

Повисоката процентуална застапеност на одговорите дека недоволниот број вработени и нивната немотивираност влијаат врз неуспехот во работењето имплицираат на нивното поголемо значење во однос на значењето на лошиот однос на раководителите кон вработените и на високиот критериум во решавањето.

Значи, од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаната вредност на тестот χ^2 се гледа дека организациските проблеми што се клучни за неуспехот во работењето се перципираат исто и од менаџерите и од вработените, но тука не се согледани вистинските состојби што владеат во организациите.



Слика 4-11 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и вработените во однос клучните организациски проблеми за неуспехот во работењето

На дванаесеттото прашање кое гласеше: Што ги мотивира вработените најмногу се добиени одговори што содејствуваат со одговорите од претходното прашање, кое е има перцептивен карактер.

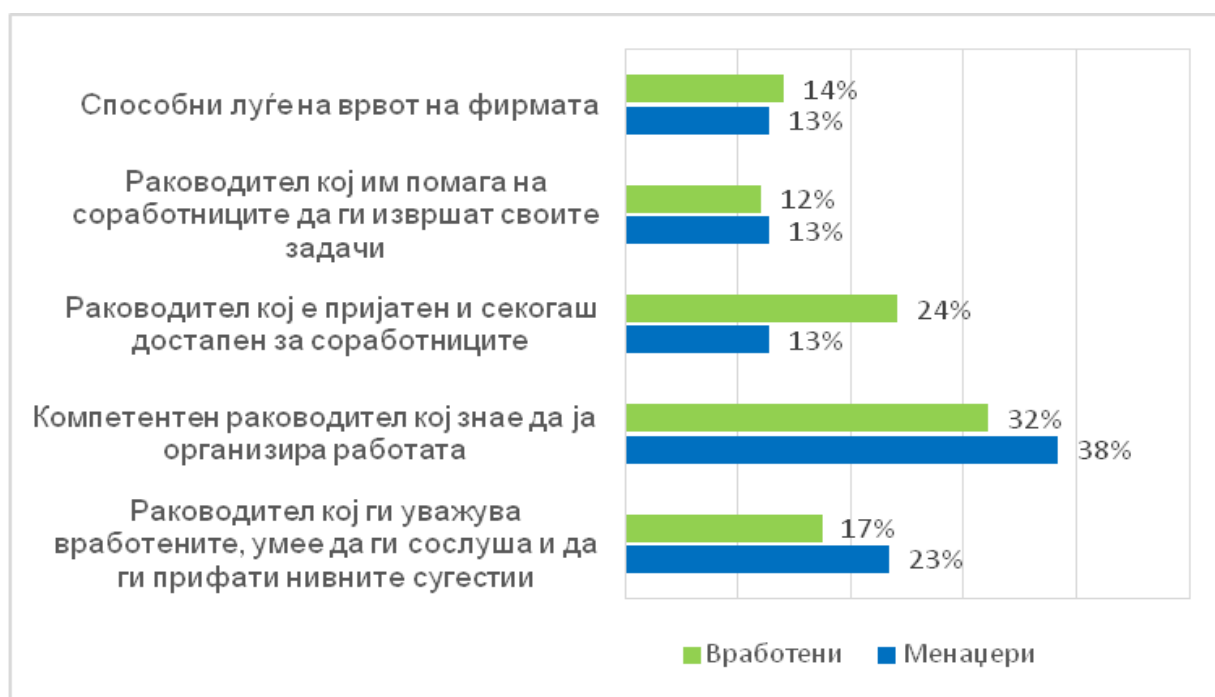
Така, врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците по тестот χ , фреквенцијата на резултатите е прикажана во табелата 4.13. и во графиконот прикажан на слика 4.12.

Со оглед на тоа дека пресметаната вредност на тестот χ^2 изнесува 4,72 ($\chi^2=4,72$) и е помала од табличката вредност $\chi^2=9,49$, значи дека наведените мотивирачки фактори се перципирани и од менаџерите, и од вработените речиси идентично. Но, и овде не се опфатени реалните состојби во организацијата, туку перципираните.

Табела 4.13. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените на прашањето каков раководител ги мотивира

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Што ги мотивира вработените најмногу?	Раководител што ги уважува вработените, умее да ги сослуша и да ги прифати нивните сугестии	11	23	26	17	37	19
	Компетентен раководител што знае да ја организира работата	18	38	48	32	66	34
	Раководител што е пријатен и е секогаш достапен за соработниците	6	13	36	24	42	21
	Раководител што им помага на соработниците да ги извршат своите задачи	6	13	18	12	24	12
	Способни луѓе на врвот на фирмата	6	13	21	14	27	14

$\chi^2 = 4,72$



Слика 4-12 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на типот на раководител што ги мотивира

Целосно гледано, во однос на мотивираноста и менаџерите, и вработените во испитуваните организации се најмногу мотивирани од компетентен

раководител што знае да ја организира работата. Ова мислење го делат 32% од вработените и 38% од менаџерите.

Ставовите во однос на раководителите и кај вработените не се разликуваат, со исклучок кај типот на раководител, кој е пријатен и секогаш достапен за соработниците. Од ваков раководител се мотивирани 24% од вработените а 13% од менаџерите.

За *тринаесеттото прашање* кое гласеше: Од што најмногу сте задоволни во Вашата компанија, врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците по χ^2 -тестот, добиените резултати се прикажани во табелата 4.14 и графиконот на сликата 4.13

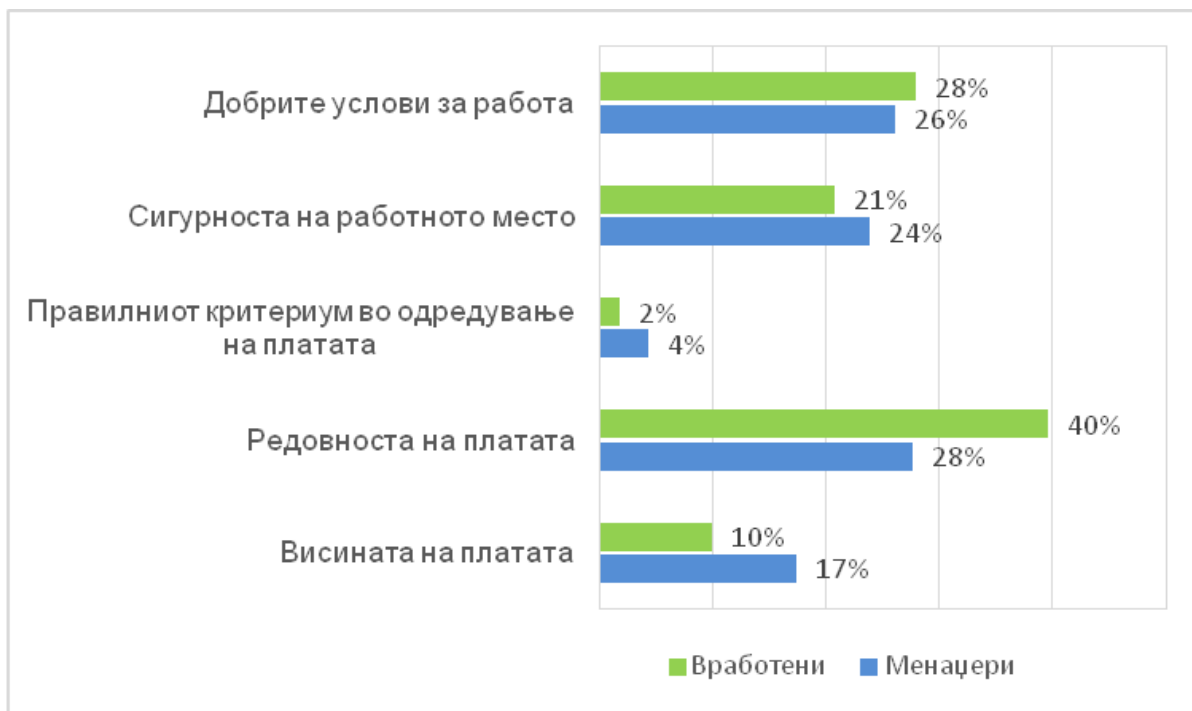
Табела 4.14. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените на прашањето што ги мотивира вработените најмногу

Прашање	Одговори:	Менаџер		Вработен	
		N	(%)	N	(%)
Од што сте задоволни во Вашата компанија најмногу?	Висината на платата	8	17	11	10
	Редовноста на платата	13	28	44	40
	Правилниот критериум во одредувањето на платата	2	4	2	2
	Сигурноста на работното место	11	24	23	21
	Добрите услови за работа	12	26	31	28
$\chi^2=4,85$					

Кај ова прашање како основен фактор во работењето и кај менаџерите, и кај вработените се јавува редовноста на платата, а потоа следат добрите услови на работа, сигурноста на работното место, висината на платата. Сепак, и овде може да се забележат перципирани погледи.

И по однос на ова прашање ставовите на менаџерите и на вработените не се разликуваат ($\chi^2=3,68$).

Од табелата и од графиконот може да се види дека 28% од менаџерите се задоволни од редовноста на платата, додека според оваа основа се изјасниле 40% од вработените.



Слика 4-12 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на она што ги мотивира вработените најмногу

Како што е и очекувано, поголем процент од менаџерите (17%) е задоволен од висината на платата во однос на вработените кај кои тој процент е 10%.

Во табела 4.15. дадени се збирно резултатите од тестот χ^2 заедно со прегледот дали менаџерите и вработените имаат различни ставови во однос на сите анкетни прашања.

Ваквиот преглед овозможува согледување на организациската култура во испитуваните компании, а за понатаму овозможува начин за креирање добра организациска култура.

На 9 од 13 прашања (69%) менаџерите и вработените имаат различни ставови во однос на анкетните прашања, што ја потврдува потребата од градење организациската култура.

На пример менаџерите имаат различно мислење за себе, а вработените ги доживуваат како поинакви. Менаџерите ценат дека се грижат за организациската култура давајќи им позитивен пример на вработените, дека постојат исти критериуми за вработените, но вработените не го делат тоа мислење. Исто така, менаџерите, спротивно од вработените, мислат дека работат на подобрувањето на условите за работа, имаат доверба и ја

мотивираат креативноста кај вработените. Но, имајќи ја предвид еднаквата мотивираност и на вработените, и на менаџерите, овозможена е добра основа за креирање добра организациска култура.

Табела 4.15. Збирен приказ на резултатите од тестот χ^2 за сите анкетни прашања

Бр.	Прашање	χ^2	Различни ставови помеѓу менаџерите и вработените
1.	Дали организациската култура во Вашата организација дејствува позитивно врз вработените?	7,815	Да
2.	Дали цените дека Вие како менаџер и основен креатор на организациската култура давате позитивен пример со Вашето однесување?	26,707	Да
3.	Дали Вие како менаџер применувате исти критериуми (ист третман) кон сите вработени?	23,171	Да
4.	Дали Вие како менаџер постојано се грижите за подобрување на условите за работа во Вашата организација?	72,109	Да
5.	Дали Вие како менаџер навремено интервенирате при решавањето на настанатите проблеми во Вашата организација?	9,331	Да
6.	Дали имате доверба во вработените?	35,993	Да
7.	Дали вие како менаџер во Вашата компанија поттикнувате креативно и иновативно однесување??	63,699	Да
8.	Дали организациската култура во Вашата организација овозможува интензивна и директна комуникација за проблемите во неа?	5,718	Не
9.	Дали цените дека Вие како менаџер придонесувате за позитивна промена и унапредување на организациската култура?	13,988	Да
10.	Дали вие како менаџер во организацијата ги донесувате сите решенија и имате централна улога?	25,113	Да
11.	Кои организациски проблеми ги цените како клучни за неуспехот во работењето?	0,29	Не
12.	Што ги мотивира Вашите вработени најмногу?	4,72	Не
13.	Од што се задоволни вработените во Вашата компанија најмногу?	4,85	Не

5. КРЕИРАЊЕ МОДЕЛ НА ЕФЕКТИВНА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

5.1. Улогата на организациската култура во зголемувањето на ефикасноста на тимот

Луѓето обично настојуваат да остварат усогласеност меѓу своите ставови и постапки. Тие сакаат да бидат доследни така што оние ставови за кои се залагаат навистина и ги почитуваат со своето однесување.

Организациските системи се значаен механизам за промените на организациската култура, кој дејствува на два начина³⁵. Прво, системите го насочуваат однесувањето на вработените. За да ја избегнат состојбата на когнитивна дисонанса, односно за да се однесуваат на еден начин и да работат, а на друг начин да мислат, вработените често ги менуваат своите вредности и ставови за да ги приспособат кон однесувањето предизвикано од некој организациски систем. Ако се стимулира одредено однесување со системот на наградување, тогаш вработените по извесно време ќе усвојат вредности и ставови што го оправдуваат и го легитимираат таквото однесување.

Стратегијата на когнитивната дисонанса се спроведува така што со различни методи на организација и управување се наведуваат вработените да усвојат ново однесување што отстапува од нивните дотогашни ставови и перцепции. Вработените за да ја избегнат состојбата на когнитивната дисонанса, мора да ги приспособат своите ставови и вредности кон нов облик на однесување. Значи, со тоа ќе се предизвика промена на ставовите и на вредностите во нов облик на однесување. Промената на ставовите и на вредностите ја рационализира веќе извршената промена во нивното однесување.

Бидејќи промената на организациската култура се содржи во промената на ставовите на вработените, тоа е клуч на тие промени во комуницирањето на

³⁵ Jovanovic-Bozinov Mica, Kulic Zivko i Cvetkovski Tatjana, Menadzment ljudskih resursa, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.

посакуваните вредности и ставови. Различните стратегии на промена на организациската култура може да се реализираат единствено преку комуницирање на посакуваните промени во ставовите и вредностите на вработените. Затоа средствата и методите што им стојат на располагање на менаџерите за промена на организациската култура се всушност различни облици на комуницирање со вработените.

Постојат четири основни облици на комуницирање на посакуваните ставови и вредности: директно, вербално комуницирање; невербално комуницирање; симболично комуницирање; индиректно комуницирање (промена на структурата и системот)³⁶.

Директното, вербално комуницирање има три облици што може да се користат за промена на културата:

- I. Состаноците претставуваат средство во чии рамки се врши комуницирање од типот „еден наспрема повеќе“, при што се разгледуваат потребните промени во постојните вредности и во изградбата на целните вредности. Состаноците што може да се користат за промена на организациската култура се мошне разновидни, од редовни состаноци на топ-менаџментот со средно рангирани менаџери, преку состаноци на средните и оперативни менаџери со вработените, до состаноците со купувачите, состаноците на менаџментот на кои се разгледува состојбата на пазарот.
- II. Непосредната вербална комуникација или убедувањето претставува средство за пренесување на потребните промени на културните вредности. Со директна комуникација „еден на еден“ се пренесуваат целни ставови и вредности, а се згаснуваат непосакуваните ставови и вредности.
- III. Писменото комуницирање може да се користи за пренесување на потребните промени на културните вредности и ставови. Овој вид комуникација е помалку флексибилен отколку вербалната комуникација и е секогаш масовен. Но, нејзините предности се во тоа што полесно се контролира и се планира. Пишаното комуницирање се остварува со интерните списанија, електронската комуникација, огласните табли и сл.

³⁶ Mihaljčič, Z., Poslovno komuniciranje, Ljubljana, Založništvo Jutro, 2006

Невербалното комуницирање особено се изразува со невербалното однесување. Менаџерите со своето однесување испраќаат јасни пораки до вработените за тоа што претставува посакувано однесување, а што не. Тие на тој начин упатуваат и јасни пораки за посакуваните вредности што стојат зад таквите однесувања. Невербалното комуницирање е често поефикасно од вербалното бидејќи луѓето, главно, повеќе им веруваат на невербалните пораки (однесување, гестови) на луѓето, отколку на вербалните пораки (она што тие го зборуваат).

За да може да се користи овој механизам за промена на културата на вработените, потребно е да се идентификуваат правилата за однесување на менаџерите: што смее да се работи, а што не смее. Тоа е одреден вид кодекс на однесување за менаџерите што ги содржи оние однесувања што упатуваат пораки за претходно дефинираните посакувани вредности и ставови. Мора да се идентификуваат и однесувањата што не смее да се практикуваат бидејќи носат непосакувани пораки.

Симболичното комуницирање е многу ефикасно и подразбира промени во вредностите и ставовите што може да се пренесуваат со различни симболи. Симболите се мошне ефикасен механизам за комуницирање со посакуваните вредности и ставови бидејќи тие дејствуваат најчесто во потсвеста на луѓето – луѓето не се ни свесни за оние пораки што ги примаат и ги усвојуваат додека се изложени на некој симбол. Освен тоа, симболите најчесто предизвикуваат и одредени емоции, па поради тоа се и впечатливи, а нивните пораки се паметат подолго. За пренесување на пораките за посакуваните промени на вредностите и ставовите, може да се користат сите три основни групи симболи.

- Јазични симболи – тоа се сите оние симболи што се пренесуваат со јазикот, односно со различните јазични норми;
- Симболи на однесување (ритуали) – тие претставуваат одредени обрасци на однесување што се применуваат во одредени стандардизирани ситуации;
- Материјални симболи – тоа се сите материјални работи што носат одредена порака во организацијата во која настанале.

Исто така, организациските системи се сами по себе своевидни симболи на вредности и ставови. Системот за наградување е своевиден симбол што

покажува што цени, а што не цени компанијата и тоа јасно им го пренесува на вработените. Ако во системот на наградување постои стимулација за иновации, тоа јасно им покажува на вработените дека иновативноста како вредност е на цена во компанијата.

Колку што вработените чувствуваат поголем притисок да работат добро, толку е поверојатно дека ќе се впуштат во политички дејствувања. Кога вработените се строго одговорни за резултатите, тоа создава огромен притисок кај нив „добро да изгледаат“. Ако лицето перципира целата негова кариера да се врти околу износот на продажбата од следниот квартал или околу извештајот за продуктивноста на погонот од следниот месец, постои мотивација да се направи сè што е потребно за да се осигури да се добијат посакуваните резултати.

Организациската комуникација се дефинира како „процес на креирање и разбирање на пораката во мрежата на меѓусебно зависни односи, со цел да се помогне во разрешувањето на несигурностите во околината,,.

Организациската комуникација се однесува на начинот на кој луѓето комуницираат во еден организациски контекст.

Некои од општите позитивни аспекти на ефикасната комуникација се³⁷:

- подобрата ефикасност;
- персоналот е запознаен со ситуацијата и е повеќе мотивиран и вклучен во работата на организацијата;
- подобри односи и подобро разбирање меѓу персоналот;
- персоналот подобро ја сфаќа потребата за промена;

Менаџерите на компаниите треба да имаат високо развиени комуникациски вештини за да бидат поефикасни.

Организациската комуникација може да биде внатрешна и надворешна. Внатрешната комуникација го опфаќа комуницирањето на вработените меѓу себе или со своите претпоставени, со еден збор, ги опфаќа сите комуникациски процеси кои се вршат на ниво на една организација. Надворешната комуникација подразбира комуницирање со лица надвор од работното место или со други организации.

³⁷ Mihaljčič, Z., Poslovno komuniciranje, Ljubljana, Založništvo Jutro, 2006

Остварувањето на внатрешната комуникација се врши од ден на ден во организацијата бидејќи на вработените им се потребни информации и тоа за многу краток временски рок. Интерното комуницирање дава многу важен придонес во функционирањето на организацијата помагајќи да се одредат целите, вредностите и стратегиите на управувањето. Со интензитетот на работењето доаѓа и потребата за многу вешти тимови на вработените што функционираат како оркестар, што тешко може да се постигне без неформален дијалог и силна интеграција на соработниците. Довербата и продлабоченото познавање на карактеристиките на личностите е пресудно во моментите кога недостасува време за формална комуникација во брзата размена на информации, улогата и позицијата во тимовите.

Во процесот на внатрешната комуникација се забележува сеопфатна промена на стратегијата во културата на една организација. Значајната улога на активностите на односите со јавноста е да ја направи организацијата свесна за она што го очекува од неа општеството и да овозможи организациските цели да станат и цели на вработените. Целта на внатрешното комуницирање е создавање проток на информации меѓу вработените, овозможување двонасочна комуникација, запознавање и известување на вработените за важните стратегиски цели на претпријатието, воспоставување идентификација на вработените со фирмата, како и пренесување на вредностите на организацијата на вработените .

Според Grunig³⁸, внатрешното комуницирање подразбира идентификација на вработените со организацијата, нивна социјализација, информирање и образование, како и зајакнување на лојалноста и мотивација зголемувајќи ги позитивните меѓучовечки односи во организацијата.

Целта на внатрешното комуницирање е извршување решенија на управата, пренесување размислувања на управата низ пораки дистрибуирани низ различни комуникациони канали, постигнување конзистентност на информациите, разбирливост на пораките и можност за нивно ширење, тимско размислување, учество во идеите, ширење на знаењето и учењето во организацијата, вклучување на сите вработени во процесот на унапредување, пронаоѓање начини како да му се испорача дополнителната вредност на

³⁸ Grunig J. E. Excellence in Public Relations and Communication Management, Routledge, 1992

потрошувачот. Потребно е сите вработени да се трудат да ја постигнат целта и да имаат јасна претстава за основните насоки и цели на организацијата.

5.2. Улогата на организациската култура во зголемувањето на ефективноста на компанијата

Кога станува збор за изворите на организациската култура, кои го поттикнуваат зголемувањето на ефективноста на компанијата, меѓу истражувачите на културата е постигната релативна согласност дека врз неа дејствуваат три основни извори: националната култура, видот на бизнисот и личноста.

Националната култура, ја изразува културата во која компанијата ја извршува својата дејност. Со оглед на тоа што сите или барем повеќето вработени во една компанија се припадници на иста национална култура, тоа е нормално да се претпоставки, верувањата и вредностите на таа национална култура да се внесат во компанијата и да се вградат во нејзината организациска култура.

Видот на бизнисот всушност го означува бизнисот во економските гранки во кои се наоѓа компанијата. Компанијата во истиот економски сектор или гранка се среќава со слични проблеми и работи во слични услови така што е предодредена да развива слични претпоставки, верувања и вредности во културата со сличните компании. Како последица за тоа влијание, во културата на повеќето компании од ист сектор или гранка на дејност ќе се пронајдат слични претпоставки, верувања и вредности што ги разликуваат од културата на компаниите во друг сектор односно гранка на дејност. Така, на пример, културата на сите челичарници ќе има некои сличности, односно заеднички карактеристики и содржини кои ќе ги разликуваат од текстилните фабрики или од консалтинг-агенциите.

Личноста на основачот или доминантниот лидер на компанијата е основен фактор што креира еден вид култура во компанијата. Лидерот или основачот на компанијата е секако во позиција да ги наметне сопствените претпоставки, вредности и верувања врз останатите вработени во компанијата и така да ги вгради во содржината на организациската култура. Лидерот и основачот на компанијата ги контролира ресурсите во неа и секако

има најголема моќ. Тој може да ја користи таа моќ не само да обезбеди подредените да ги прифатат неговите наредби, туку и да ги прифатат неговите ставови како свои. Освен тоа, лидерот е централна фигура во компанијата и како таков е јазолна точка на сите комуникации во него. Затоа е во позиција да им ги наметне своите ставови и уверенија на останатите.

Секоја организација мора да реши две групи проблеми: проблеми на надворешна адаптација и проблеми на внатрешна интеграција³⁹.

Проблемот на надворешната адаптација се состои во пронаоѓање места и улоги на групи или организации во својата средина.

Проблемот на внатрешната интеграција се состои во пронаоѓање правила и принципи кон осигуреното складно функционирање и хармоничните меѓучовечки односи за организацијата да стане хомогена социјална заедница.

Организациите ги решаваат проблемите на надворешната адаптација и внатрешните интеграции со методот на обиди и грешки. Компаниите, имено, во почетниот период на својот развој, кога и се соочуваат со опишаните проблеми, немаат никакво знаење ниту искуства што ќе им помогнат во нивното решавање. Единствено што може да направат во таква ситуација е да применат различни решенија и да утврдат кое од нив е она вистинското. Единствен начин малото и младо претпријатие, без искуство, да утврди дали се исплаќа да се биде иноватор на пазарот е тоа да го испроба и да види што ќе се случи. Единствен начин компанијата да утврди дали потрошувачите реагираат на пропаганда е преземањето на пропагандната кампања и мерењето на продажбата потоа компанија.

Решенијата што се покажуваат успешни, без разлика дали поради тоа што донесуваат позитивни ефекти (награди) или поради тоа што овозможуваат компанијата да ги избегне негативните ефекти (казни), се повторуваат секогаш кога компанијата ќе дојде во ситуација слична на онаа во која се употребени за првпат. Со постојаното повторување на успешните решенија на проблемот за екстерна адаптација и за интерна интеграција, тие стануваат правило кон кое вработените на компанијата почнуваат да се придржуваат во сите ситуации. Тоа правило на однесување постепено „се турка“ се подлабоко

³⁹ Милосавлевиќ М. Лидерство во претпријатијата, Чигоја штампа, Белград, 2003

во потсвеста и станува невидлив водач на однесување на вработените, толку повлијателно колку што е подлабоко во потсвеста.

Такво нешто што покажува како „е“ во конкретната ситуација станува правило како „треба“ во сите идни слични ситуации. Секое од решенијата што се применува во решавање на проблемите на екстерната адаптација и на интерната интеграција се заснова врз некои претпоставки за природата на реалноста во која проблемот настанал. Различните решенија имплицираат и различни погледи на светот и на природата на реалноста што го окружува претпријатието. Изборот на решенија на проблемите со кои се соочува компанијата значи истовремено и избор на одредени претпоставки и верувања за природата на реалноста. Со повторувањето на успешните решенија на проблемите, тие претпоставки и верувања се зацврстуваат кај вработените и тие ги прифаќаат како апсолутна вистина во која не се дискутира и во која не се сомнева.

Со долготрајното повторување на успешните решенија, и претпоставките што ги носат тие со себе стануваат потсвесни. Така, тие правила на однесување кои покажуваат како „треба“ да се работи во одредени ситуации стануваат објаснување каква „е“ природата на реалноста во тие ситуации. Нашата слика на реалноста е заснована врз оние претпоставки и верувања што носат со себе само некои решенија на проблемите кои се покажале успешни во одреден момент.

Треба добро да се размисли како да се обезбеди професионалниот менаџмент во претпријатијата со диспензирано сопствеништво да работи за интерес на сопствениците, а не за свој сопствен интерес. Во таквите услови на работење, обично, сопствениците не се во состојба (не се професионалци, немаат доволно информации) или немаат доволно интерес (поседуваат малку акции од претпријатието) да ја надгледуваат правилно работата на менаџментот. Затоа треба добро да се внимава како и на кој начин, во такви околности на одвоеност на сопствениците од професионалното управување, диспензирано сопствеништво над модерната корпорација – да се обезбеди сопственикот не само да не ја изгуби главнината на инвестицијата, туку и да оствари принос.

Можно решение на споменатиот проблем обично се бара низ различни механизми што може да го ублажат. Тоа се:

- зголемување на стремежот на менаџерите да ја стекнат и да ја зачуваат сопствената работна репутација;
- усогласување на интересите на менаџментот со интересот на корпорацијата и на нејзините сопственици низ поттикнување на шемата за наградување на менаџерите;
- делегирање на контролата над менаџментот на управниот одбор, како претставник на сопственикот што треба да донесува стратегиски решенија и да го контролира менаџментот;
- јасно дефинирање на фидуцијарната должност на менаџерот кон корпорацијата, испратените тужби пред судовите кога менаџерот ќе ги прекрши.

За да се согледаат корпоративното управување и неговата сложеност, потребни се голем број истражувања. Во продолжение ќе се задржиме на некои од поважните карактеристики на корпоративното управување во компаниите.

Програмата за промена на организациската култура почнува со анализа на постојната култура. Тогаш се дефинира саканата култура, што доведува до идентификување на “јазот на културата” што треба да се надмине. За да биде здружувањето компатибилно, најмалку една, а понекогаш и двете организации што се здружуваат мора да ја променат својата култура.

Промената во организациската култура може да биде фундаментален дел од програмата на организациската трансформација. Ефективноста на програмата за промена на културата во голема мера зависи од квалитетот на процесот на управување со промените.

Големите, сложени, мултинационални организации имаат повеќе од една култура. Овие повеќеструки култури ги нарекуваме поткултури. Она што може да биде направено и што може да биде корисно и продуктивно е да се изедначат различните поткултури во една организација така што тие да функционираат усогласено. Во оваа ситуација, елементите што се заеднички за сите поткултури во организациската култура ја прават доминантната култура.

5.3 Методи на ефективно менаџирање на организациската култура

Ефективното менаџирање на организациската култура е многу значаен фактор како за ефикасното и ефективното работење, мобилизирањето, т.е. мотивирањето на вработените, така и за подигнувањето на имиџот на организацијата. Во тој поглед се врши континуирана анализа на организациската култура, со што се дијагностицираат состојбите.

По дијагностицирањето на постојната состојба и по откривањето на причините за организациските проблеми, потребно е да се реши кои организациски активности или промени треба да се преземат, односно што треба да се промени, како и кога да се решат проблемите. Оваа активност се заснова врз дијагностичките резултати на состојбата и идентификувањето на причините на организациските проблеми со кои се соочува организацијата. Но, крајната цел на оваа фаза е да се дојде до слика за тоа што треба да се менува во организацијата и како ќе изгледа организацијата по направените промени.

Всушност, процесот на промена (подобрување, унапредување) на организациската култура содржи 4 четири фази: дијагноза, планирање, анализа и спроведување.

Дијагнозата, всушност, овозможува откривање на постојните културни вредности и ставови. Во првата фаза мора да ги откриеме постојните културни вредности и ставовите на вработените. Тоа најчесто се прави со комбинација на квалитативните (интервјуа) и квантитативните (анкети) методи на истражување.

Планирањето овозможува дефинирање на целните културни вредности и ставови во визијата и стратегијата. Топ-менаџментот има обврска да ги формулира вредностите и ставовите што сака да ги вгради во новата култура, а со тоа и менталните шеми на вработените.

Анализата овозможува идентификување на јазот меѓу целните и постојните културни вредности и избор на стратегија за негово затворање. Во оваа фаза се анализираат интеракции на постојните и на целните културни вредности и ставови и така се доаѓа до заклучок за тоа кои од постојните вредности и ставови треба да се поддржат, кои да се елиминираат, а кои да

не се третираат. Исто така, доаѓаме до заклучок кои целни вредности ќе биде особено тешко, а кои лесно да се изградат.

Спроведувањето претставува затворање на јазот со промена на културните вредности и ставови. Спроведувањето на промените на културата се врши со примена на различни стратегии и средства. Стратегиите за промена на организациската култура се начини на кои може да се менуваат ставовите и вредностите во свеста на вработените, како и нивното однесување.

Постојат два основни начини или стратегии со кои може да се менува организациската култура⁴⁰: директната стратегија и индиректната стратегија за менување на организациската култура.

Директната стратегија (стратегијата на индоктринација) се содржи во директното влијание на ставовите и вредностите на вработените од кои потоа произлегува промената на нивното однесување. Ако успееме со индоктринацијата да ги убедиме луѓето да ги сменат своите ставови, тие сами ќе го сменат своето однесување така што ќе го усогласат со своите ставови

Индиректната стратегија (стратегијата на когнитивна дисонанса) ја означува непријатната состојба на несогласување меѓу ставовите на поединците или, пак, несогласувањата на нивните ставови и нивното однесување. Луѓето сакаат конзистентност и доследност како во своите мисли, така и во своите дела. Тие се обидуваат да остварат хармонија во своите ставови така што да не бидат неконзистентни ниту пред себе, ниту пред другите.

Дефинирањето на промените и саканата состојба на организацијата се вршат со: креирање прелиминарни препораки, давање повратна информација, донесување решенија на менаџментот, решенија за развојот на организацијата и креирање визија за новата организација.

Креирањето прелиминарни препораки за потребните промени во организацијата и целната состојба на организацијата по промените упатуваат на тоа дека препораките ја опишуваат новата организација што треба да се изгради, што треба да се смени во организацијата, како, кога и кој треба да го направи тоа. Тие покажуваат како ќе се отстранат забележаните недостатоци

⁴⁰ Kotter John P., Power and Influence, The Free Press, USA, 1985.

на организацијата со предложените промени и како ќе се решат дијагностицираните проблеми.

Давањето повратна информација на менаџментот за идентификуваната состојба и препораките за потребните промени упатуваат на тоа дека повратната информација има цел: да ги презентира резултатите од дијагностицираните причини за промените; да ги предложи правците на промените; да ја генерира енергијата потребна за промените, како и да ја насочи енергијата за промените во вистинска насока.

Така донесените решенија на менаџментот се всушност решенија за развојот на организацијата и тие секогаш треба се засноваат врз презентирани предлози што ги прави внатрешниот или надворешниот консултант, кој е од формален и обврзувачки карактер и дефинира што ќе се промени, во кој рок и кој е задолжен за спроведување на промените.

Креирањето визија за новата организација се заснова врз визијата како генерална слика на новата организација што претставува мошне важен елемент на управување со организацијата. Таа обезбедува разбирање и прифаќање на промените од вработените во организацијата. Визијата исто така е потребна како мотиватор да се прифатат и да се спроведат промените и како координатор на напорите на многу учесници во промените. За да ја оствари својата функција, визијата мора да биде посакувана, кратка, јасна, фокусирана и едноставна за комуникација.

Стратегиското планирање на маркетингот е управувачки процес за развивање и одржување на можната сообразност меѓу целите и потенцијалите на организацијата и можностите што ги дава окружувањето. Целта на стратегиското планирање е да осмисли таков спој на активности што ќе го направат работењето на компанијата реално и сигурно.

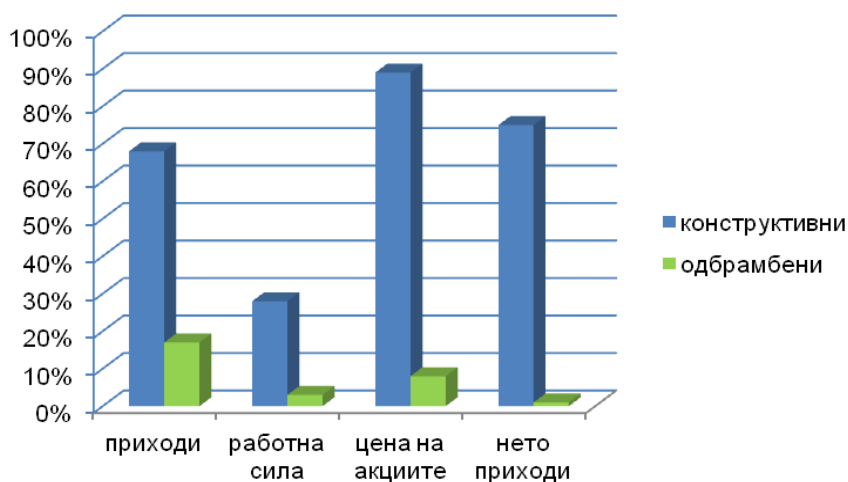
Првиот чекор при изработката на стратегискиот план на маркетингот е дефинирањето на мисијата. При дефинирањето на мисиите, треба да се земат предвид областите во кои компанијата особено се истакнува. Акцентот треба да се стави најпрвин на она што го купуваат потрошувачите, а потоа на она што го продава компанијата. Јасната програма на мисијата треба да ги вклучи групите купувачи што треба да се задоволат, конкретните потреби на потрошувачите и технологиите што треба да се користат. Работните цели се дефинираат на ниво на компанијата така што ќе ги задоволат очекувањата на

делничарите. Временскиот распон на целите може да биде од една до три, пет или десет или повеќе години (долгорочни цели).

Од практичен аспект, целите на стратeгиското планирање се поставуваат како квантитативни и квалитативни. Квантитативните работни цели се однесуваат на стапките на приходот врз основа на ангажираниот и на инвестираниот капитал, приходот по акции на акционерите итн. Квалитативните работни цели се однесуваат на имиџот и на положбата на компанијата, позиционираноста на компаниите, идентитетот и транспарентноста. При дефинирањето на работните цели, потребно е да се анализираат:

- пазарната позиција на компанијата;
- продуктивноста на компанијата;
- конкурентноста на компанијата;
- технолошката способност на компанијата;
- финансиската способност на компанијата;
- општествената одговорност на компанијата;
- доходноста на производот;
- пазарот и купувачите;
- достигнатиот имиџ на компанијата;
- идентитетот на компанијата;

пречките и овозможувањето меѓународна специјализација што може да се изведува со помало или со поголемо државно влијание.



Слика 5-1. Конструктивна и одбранбена организациска култура

Познатите теоретичари и практичари на организациската култура Џон Котер и Џејмс Хескет⁴¹ го спровеле најпознатото истражување досега што ги поврзува организациската култура и организациската ефективност. Дефинирајќи еден од двата типа организациска култура: приспособливи (конструктивни) и неприспособливи (одбранбени) и разгледувајќи ги показателите за работниот успех, дошле до мошне изненадувачки резултати презентирани во графиконот на слика 5-1.

Најуспешните компании денес се организациите со „конструктивни“ култури. До такви културни профили големите и успешни компании не дошле на едноставен начин, туку со константно мерење, анализа и промена на своите култури. Напросто, креирањето на конструктивните и инспиративните култури е императив и најважен предизвик во денешното окружување.

Новите рамки на вршење на размената што се базира на индивидуалните, односно на приватните ентитети (фирмите) се заснова на намалување на изменетите услови и на профилот на светскиот пазар што бараат современите фирми да можат да ја развиваат својата пазарна и конкурентска позиција со посилните меѓународни ориентации, а не со потпирањето на класичните форми на работење и со поддршката од државата (стимулациите, курсот) бидејќи нејзините можности во новите услови се ограничени.

Изменетото окружување, односно интернационализацијата и глобализацијата на производството и размената се клучните процеси што ја условиле потребата за рedefинирање на улогата и на местото на економското ангажирање и на пристапот кон извршување на работењето. Дилемата што да се произведува се менува во тоа каде да се произведува, а дилемата што и колку да се разменува, во дилемата како да се разменува.

Разликата меѓу интернационализацијата и глобализацијата е во степенот и обликот на интегрираноста на производството и во маркетиншките функции на светскиот пазар, како и во стратегикиот маркетинг и менаџмент-опциите во меѓународните работни активности. Додека традиционалниот извоз и увоз се засноваат на дефанзивна или пасивна варијанта во остварувањето на функциите на меѓународната продажба, во процесот на интернационализација и глобализација се развива агилна или активна

⁴¹ John Kotter, James Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Simon and Schuster, 1992

варијанта на комбинирање на функциите на производство и размена во меѓународните текови. Во моделскиот пристап кон интернационализацијата, како економски процес се истакнуваат три различни фази:

- интернационализација заснована на чисти трговски односи или интернационализација мерена со финансиските резултати, чија суштина се сведува во основата на производството за непознатиот купувач и без посебна координација на активностите со странските продавачи;
- интернационализација со развивање на соработката или интернационализација на процесот на работење, која вклучува координација на активностите во различни земји;
- интернационализација на потенцијалот на претпријатијата што подразбира и соединување на ресурсите со другите партнери поради постигнување заедничка цел.

Интернационализацијата и глобализацијата внесле нови предизвици во развивањето на системите на меѓународното работење и во маркетиншкото ангажирање на современите компании во зависност од правецот и од степенот на нивната интегрираност во светскиот пазар.

Преминувањето од фирма што има надворешна трговија или извозна маркетиншка ориентација кон мултинационална или глобална, во суштина претставува премин од практиката на зголемување (проширување) на обемот на размена кон приспособливост (различен број пазари), до креирање производи и размени за регионалниот или за глобалниот (светски) пазар.

Глобалните компании донесуваат решенија за концептот на производот, за неговиот дизајн или за производството врз основа на целосни информации за целните пазари и со намера да се задоволи нивната побарувачка на глобално ниво. Од друга страна, извозните и мултинационалните компании често имаат производи што ги продаваат насекаде во светот, при што главно станува збор за локални или за домашни производи за кои пронашле пазар во странство, додека глобалните компании суштински го конципираат производот од гледиште на потребите на глобалните потрошувачки сегменти.

Приспособувањето кон организациската култура е важен чекор што придонесува за намалување на притисокот, кој е поврзан со која било промена. Преминувањето од еден тип организациска култура кон друг

дополнително повеќе го зголемува стресот. Во секоја новонастаната ситуација треба најпрвин да се издвои време за анализирање на културата на работното окружување.

ЗАКЛУЧОК

Организациската култура претставува систем на заеднички претпоставки, верувања, вредности и норми на однесување во рамките на една организација, развиени и усвоени преку заедничкото искуство на нејзините членови.

Организациската култура е значаен фактор при донесување стратемски решенија, таа влијае мошне значајно врз дизајнот на организациската структура и врз системот на наградување во компанијата, како и врз стилот на водство на менаџерот. Културата исто така претставува ефикасен механизам за координација и контрола на вработените, како и за редукација на конфликтите.

Содржината на организациската култура ја составуваат когнитивни и симболички елементи. Когнитивните елементи на културата се претпоставките, вредностите и нормите на однесување, додека симболите може да бидат јазични, бихејвиорални и материјални.

Доминантната култура е онаа чии вредности и норми ги делат сите или повеќето вработени, додека супкултури се оние културни вредности и норми што ги дели една одредена група вработени.

Организациската култура настанува во процесот на решавање на проблемите на екстерна адаптација и на интерна интеграција. Успешно примените решенија се повторуваат и ги потиснуваат во потсвеста станувајќи на тој начин културен образец за иднината.

Практиката покажала дека парадигмата на одржливиот развој никогаш не е директно употреблива - решенијата за плановите, програмите и проектите за развој и заштита треба да се донесуваат врз основа на соодветни анализи на влијаење врз средината, подготвувањето, донесувањето и спроведувањето на решенијата за развој и за заштита на средината треба да се остваруваат врз основа на принципите на јавноста, отвореноста, динамичноста и партиципативноста, со што се минимизираат дисторзиите од процесот на решавањето во согласност со комуникациската ограниченост иако императивот е да има што е можно помалку искривувања,

односно постојано да се оди кон намалување, односно дисторзија во планската комуникација, тие не можат да се отстранат целосно – искуството покажало дека примената на општите принципи и критериумот на одржливоста на организациската култура суштински зависи од дадената констелација на моќта, односно од оние фактори што во дадената структура на моќта најмногу влијаат врз разбирањето на проблемите и можностите и врз ограничувањата на нивната планска артикулација.

Разгледувајќи ги *основните функции на организациската култура*, дојдовме до заклучок дека за изградба на организациската култура е неопходно колективно искуство на вработените во решавањето на проблемите со кои се соочува компанијата. Притоа, големо влијание има улогата на менаџерот, кој користејќи повеќе контролни системи, може значително да влијае врз однесувањето на вработените.

Придобивките од организациската култура овозможуваат адаптирање кон различните окружувања во денешниот свет во кој конкуренцијата демне зад секој агол, што е една од основните потреби на претприемачите. Без разлика дали приспособувањето е бавно или брзо, едно е јасно: во денешниот свет, ако една компанија сака да биде успешна, мора да прејде одреден пат и да развие важни особини и знаења.

Во зависност од различните гледишта и теории на различни автори, постојат различни класификации на типовите организациска култура. Исто така, дојдовме до заклучок дека културата на организацијата е под значајно влијание на националната култура.

Според современите сфаќања на организацијата, културата на организацијата има динамичен карактер, таа се менува заедно со промените во организацијата и во нејзината средина. Промената во организациската култура е изводлива и во случај на лоша состојба во организацијата од суштинско значење.

Бидејќи организациските промени се долготраен процес, потребно е да се интервенира во културата на организацијата, односно најпрвин се преиспитува постојниот систем на вредности, неговата компатибилност со мисијата и визијата за да може да се отвори патот за новите компоненти во културата. Поради тоа се посветува големо внимание на анализирањето на стратегиите за промена на организациската култура.

Управувањето со организациската култура е една од значајните области во управувањето со претпријатието и вклучува создавање, одржување и промена во организациската култура. Потребно е да се разработат конкретни идеи за процесот на промена, чекори што ќе се преземаат со цел доближување до идната состојба. Ова не подразбира дека сите чекори треба целосно и детално да се објаснат, туку дека треба да постои јасен план за конкретните први чекори во вистинската насока, а деталите ќе се решаваат во меѓувреме.

Основните критериуми што треба да се земат предвид при евалуација и проценување на изведбата на вработените се: резултатите од индивидуалните работни задачи, однесувањето на вработените и карактерните особини на вработените. На поделбата на организациската култура на вработените влијаат и многу други процеси како што се.???

Организациската култура во голема мера влијае врз организацискиот развој на секоја компанија, при што се издвојуваат различни модели на организацискиот однесување. Во зависност дали организациските промени се вршат со импровизација или во услови на неизвесност, се оформуваат основните принципи на организацискиот развој.

При креирањето модел на ефективна организациска култура, треба да се земе предвид улогата на организациската култура во зголемувањето на ефективноста на тимот и на компанијата. Врз основа на резултатите и на методите на ефективното менаџирање, може да се добие добро осмислен модел на ефективна организациска култура.

Да се биде ефективен, значи да се прави вистинската работа, што подразбира да се задоволи потребата на клиентот. Да се биде ефикасен, значи да се вршат работите на вистински начин, што подразбира рационално користење на ресурсите. Доброто решение мора да обезбеди краткорочна и долгорочна ефективност и ефикасност.

Постојат четири улоги што мора да ги изведува менаџментот. Секоја од нив создава единствен придонес за ефективноста и ефикасноста, а со тоа и за успехот во организацијата. Сите четири улоги ни се неопходни за добро управување. Ниту еден поединец не е подеднакво компетентен во изведувањето на сите четири улоги. Никој не е идеален менаџер. Добивката е само последица како се спроведуваат овие улоги во организацијата. Целта на

постоењето за секоја организација е задоволувањето на потребите на клиентот.

Бидејќи основните улоги на менаџментот се спротивставени, и екстремните носители на тие улоги, според природата на својата ориентација, лесно влегуваат во деструктивни конфликти.

Не постојат само стилови на лошо управување, сите ние имаме некој свој стил и вообичаено е поединците да се истакнуваат во една или две улоги, а да имаат слух и за останатите. Бидејќи за донесување добри решенија потребни ни се сите четири улоги, кои една личност тешко може сама да ги изведе, неопходно е да се формира комплементарен тим. За таквиот тим да донесува добри решенија не треба да се избегнуваат конфликтите. Конфликтите може да бидат конструктивни, а не деструктивни ако во тимот владее клима на заемно почитување.

Заемното почитување подразбира меѓусебно слушање, желба за меѓусебно разбирање и толерантност во однос на мислењата, идеите и ставовите.

Конкурентскиот успех во посебната глобална индустрија е резултат на ефективната комбинација на поволните национални околности и на соодветните стратегии на компанијата. Иако поволната национална предност е неопходна, тоа не е доволно за меѓународен успех во одредена индустрија. Слично е и со соодветната стратегија на компанијата - таа е неопходна, но не и доволна за меѓународен успех.

Согледувајќи ја важноста на влијанието на организациската култура врз однесувањето на вработените, а со тоа и врз нивната делотворност и успешност во работењето, во магистерскиот труд оваа проблематика ја обработивме во пет поглавја.

Во **првото поглавје**, разгледувајќи ги основните функции на организациската култура, дојдовме до заклучок дека за изградба на организациската култура е неопходно колективно искуство на вработените во решавањето на проблемите со кои компанијата се соочува. Притоа, големо влијание има улогата на менаџерот, кој користејќи повеќе контролни системи, може значително да влијае врз однесувањето на вработените.

Придобивките од организациската култура овозможуваат адаптирање кон различните окружувања во денешниот свет во кој конкуренцијата демне зад

секој агол, што е една од основните потреби на претприемачите. Без разлика дали приспособувањето е бавно или брзо, едно е јасно: во денешниот свет, ако една компанија сака да биде успешна, мора да прејде одреден пат и да развие важни особини и знаења.

Од дискусијата за влијанието, во **второто поглавје** може да се заклучи дека организациската култура влијае врз сите аспекти од работењето и истовремено претставува механизам за координација и контрола во организацијата. Со други зборови, таа влијае врз: донесувањето на стратегиските решенија за организацијата, дизајнот на организациската структура и врз системот на наградување, како и врз стилот на раководењето. Од аспект на менаџерите, таа може да биде или предизвик за промени или, пак, несовладлива пречка, а од друга страна, пак, дадената организациска култура ќе ги привлекува или ќе ги одбива вработените во таа организација.

Според современите сфаќања на организацијата, културата на организацијата има динамичен карактер, таа се менува заедно со промените во организацијата и во нејзината средина. Управувањето со организациската култура и треба да е една од значајните области во управувањето со претпријатието и вклучува создавање, одржување и промена во организациската култура. Потребно е да се разработат конкретни идеи за процесот на промена, чекори што ќе се преземаат со цел доближување до целната состојба.

Во **третото поглавје** се истакнува дека организациската култура во голема мера влијае врз организацискиот развој на секоја компанија, при што се издвојуваат различни модели на организациско однесување. Во зависност од тоа дали организациските промени се вршат со импровизација или во услови на неизвесност, се оформуваат основните принципи на организацискиот развој. Често се среќава претпоставката дека организациите се успешни токму поради тоа што негуваат организациска култура што ги нагласува флексибилноста и отвореноста кон случувањата на пазарот. Успешните компании имаат таков систем на вредности и верувања кои во преден план ги ставаат потребите на приспособување кон околината. Може да се случи и спротивното, силната култура да ја оневозможи способноста за приспособување на организацијата. Таа може да го оневозможи менаџментот да ја забележи потребата од промени. Потпирајќи се на

надминати културни претпоставки и верувања, менаџерите на организацијата можат да ги превидат важните промени во технологијата, вкусот на потрошувачите или потезите на конкуренцијата.

Согледувајќи ги резултатите од направеното **емпириско истражување** за состојбата на организациската култура во 5 македонски организации на територијата на град Скопје, се доаѓа до заклучок дека вработените и менаџерите имаат спротивни ставови во поглед на перцепцијата на културата во нивните организации. Од ова произлегува дека менаџерите во РМ сè уште не посветуваат доволно внимание на развојот и на раководењето со организациската култура.

Во **петтото поглавје** направен е осврт на креирањето модел на ефективна организациска култура, треба да се земе предвид улогата на организациската култура во зголемувањето на ефективноста на тимот и на компанијата. Врз основа на резултатите и методите на ефективното менаџирање, може да се добие добро осмислен модел на ефективна организациска култура.

Да се биде ефективен, значи да се прави вистинската работа, што подразбира да се задоволи потребата на клиентот. Да се биде ефикасен, значи да се вршат работите на вистински начин, што подразбира рационално користење на ресурсите. Доброто решение мора да обезбеди краткорочна и долгорочна ефективност и ефикасност.

Постојат четири улоги што менаџментот мора да ги изведува. Секоја од нив создава единствен придонес за ефективноста и за ефикасноста, а со тоа и за успехот во организацијата. Сите четири улоги ни се неопходни за добро управување. Ниту еден поединец не е подеднакво компетентен во изведувањето на сите четири улоги. Никој не е идеален менаџер. Добивката е само последица на тоа како се спроведуваат овие улоги во организацијата. Целта на постоењето за секоја организација е задоволување на потребите на клиентот.

Бидејќи основните улоги на менаџментот се спротивставени, и екстремните носители на тие улоги, според природата на својата ориентација, лесно влегуваат во деструктивни конфликти.

Не постојат само стилови на лошо управување, сите ние имаме некој свој стил и вообичаено е поединците да се истакнуваат во една или две улоги, а

да имаат слух и за останатите. Бидејќи за донесување добри решенија потребни ни се сите четири улоги, кои една личност тешко може сама да ги изведе, неопходно е да се формира комплементарен тим. За таквиот тим да донесува добри решенија не треба да се избегнуваат конфликтите. Конфликтите може да бидат конструктивни, а не деструктивни ако во тимот владее клима на заемно почитување.

Заемното почитување подразбира меѓусебно слушање, желба за меѓусебно разбирање и толерантност во однос на мислењата, идеите и ставовите.

Конкурентскиот успех во посебната глобална индустрија е резултат на ефективната комбинација на поволните национални околности и на соодветните стратегии на компанијата. Иако поволната национална предност е неопходна, тоа не е доволно за меѓународен успех во одредена индустрија. Слично е и со соодветната стратегија на компанијата - таа е неопходна но не и доволна за меѓународен успех.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bennis Warren G., On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded, Perseus Publishing, USA, 2003.
2. Bittel L., Лидерство - стилови и техники на управување, Клио, Белград, 1997
3. Бошковиќ Јагош, Стратегиски и оперативен маркетинг, Победа, Подгорица, 2008
4. Бошковиќ Јагош, Основни принципи на менаџментот, Победа, Подгорица, 2008
5. Breen, B. The Six Myths of Creativity. Fast Company, December 2004
6. Brown, A. Organisational Culture, Pitman Publishing, London, 1995
7. Collins Jim, The Misguided Mix-up of Celebrity an Leadership, "Conference Board Annual Report", Annual Feature Essay, USA, September – October 2001.
8. Collins Jim, And the Walls Came Tumbling Down
9. Collins Jim, Good to Great, Harper Business, USA, 2001.
10. Collins Jim, Porras Jerry I., Built to last: Successful Habits of Visionary Companies, Harper Business, USA, 2002.
11. Covey Stephen R., First Things First: To Live, To Love, To Learn, To Leave in Legacy, Free Press, USA, 1996.
12. Covey Stephen R., Principle Centered Leadership, Simon & Schuster, USA, 1992.
13. Covey Stephen R., The 7 Habits of Highly Effective People, Simon & Shuster, USA, 1989.
14. Coutu Diane L., How Resilience Work, Harvard Business School Press, USA, 2002.
15. Covey Stephen R., Principle Centered Leadership, Simon & Schuster, USA, 1992
16. Cummings. L.L., "Toward Organizational Behavior", Academy of Management Review, јануари 1978
17. Davis E. (1984), Managing Corporate Culture, Cambridge Ma: Balinger
18. Depree Max, Leadership is an Art, DTP, USA, 1990.
19. De Long D. (1997) : Building the Knowledge Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors, Center for business innovation.

20. Drucker Peter F., Management Challenges for the 21st Century, Harper Business, USA, 2001.
21. Drucker Peter F., The Effective Executive Revised, HarperBusiness, USA, 2002.
22. Drucker Peter F. Foundation on Non-Profit Management, Leading Beyond the Walls, Jossey – Bass books, USA, 1999.
23. Farkas Charles M., Wetlaufer Suzy, The Ways Chief Executive Officers Lead, Harvard Business School Press, USA, 1998.
24. Фотов, Р. (2006). Менаџмент на мал бизнис. Европски универзитет, Скопје
25. Flaherty, A. W. (2005). "Frontotemporal and dopaminergic control of idea generation and creative drive". Journal of Comparative Neurology 493 (1): 147–153. doi:10.1002/cne.20768. PMC 2571074. PMID 16254989.
26. Goleman D., Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Bantam Books, 2002
27. Goleman Daniel, Emotional Intelligence, Bantam Books, USA, 1997
28. Gergen David, Eyewitness to Power, Simon & Shuster, USA, 2000.
29. Goleman Daniel, Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, USA, 2002.
30. Grunig J. E. Excellence in Public Relations and Communication Management, Routledge, 1992
31. Ѓоршевиќ Бранислав, Зошто лидерството е уметност, Економика, Ниш, 2000
32. Hayes J., The Theory and Practice of Change Management, 2002, New York: Palgrave
33. Fayol, H.: Administration Industrielle et Generale, Paris, 1916
34. Handy, Charles B. Understanding Organizations, Oxford University Press, USA, 1993
35. Hiefetz Ronald A., Laurie Donald L., The work of Leadership, Harvard Business School Press, USA, 1998.
36. Hofstede, G., Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001
37. Hofstede, Geert (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind., McGraw-Hill Professional

38. Јаничевиќ Небојша, Организациска култура на претпријатието: Kolektivnium на претпријатието, Ulixes, Novi Sad, 1997.
39. Janićijević N (1997), Organizaciona kultura, Ulix, Novi sad
40. Jobber D, Fahy J, Основи на маркетингот, Дата Статус, Белград, 2. издание
41. Jovanović M., Živković M., Cvetkovski T., Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003
42. Keirse David, Bates Marilyn, Please Understand me, 5th Edition, Gnosology Books Ltd., USA, 1984.
43. Kotter John P., What Leaders Really Do, Harvard Business School Press, USA, 1998.
44. Kotler Philip, Управување со маркетингот, Informator, Hrvatska, 1994.
45. Kotter John P., A Power for Change, The Free Press, USA, 1990.
46. Kotter John P., Leading Change, Harvard Business School Press, USA, 1996.
47. Kotter John P., Power and Influence, The Free Press, USA, 1985.
48. Kotter J., Heskett J., Corporate Culture and Performance, Simon and Schuster, 1992
49. Kouzes James M., Posner Barry Z., The Leadership Challenge, 3rd Edition, 50. Jossey-Bass, USA, 2003.
51. Куртиќ А., Основи на менаџментот, Тузла, 2009
52. Kekäle, T., The Effect Of Organizational Culture on Successes and Failures in Implementation of some Total Quality Management Practices, Acta Wasenia, No. 65, Industrial Management 1. University of Vaasa, 1998.
53. Laskin Emma, Leading Minds, Basic Books, USA, 1996.
54. Лончаревиќ Ранко, Менаџмент, 2006
55. Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J., Menadžment : principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, 2007 (Beograd : Cicero print)
56. March J., Simon H., Organizations, 1958
57. March J., „A Model of Adaptive Organizational Search“, Journal of Economic Behavior and Organization, 1981
58. Машиќ Б., Стратегиски маркетинг, Универзитет Сингидунум, Белград, 2009
59. Машиќ Б., Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Белград, 2009
60. Машиќ Б., Трансформациско лидерство: Можат ли да ви помогнат тајните на Џек Велч, Универзитет Сингидунум, Белград, 2009

61. Милосавлевиќ М. Стратегиски маркетинг, Центар за издавачка дејност, Економски факултет, Белград, 2006
62. Милосавлевиќ М. Маркетинг, Современа администрација, Белград, 2003
63. Милосавлевиќ М. Лидерство во претпријатијата, Чигоја штампа, Белград, 2003
64. Mintzberg Henry, The Manager's Job, Harvard Business School Press, USA, 1998.
65. Mihaljčić, Z., Poslovno komuniciranje, Ljubljana, Založništvo Jutro, 2006
66. Northouse P, Лидерство-теорија и пракса, Дата Статус Белград, 2008
67. Nonaka, I, Takeuchi, H, (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York
68. Orlikowski, W.J., Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective, Information Systems Research, 1996
69. Петковиќ М., Јаничевиќ Н., Богичевиќ Б., Организација: Теории, дизајн, однесување, промени, Економски факултет Белград, 2002
70. Pickering John W., Brokaw Gerald S., Building High-performance Organization for the Twenty first Century Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center For High Performance Organizations Inc. (Unpublished Participant Text), 2003.
71. Pickering John W., Matson Robert E., Why Executive Development Programs don't Change organization, ASTD's Training & Development Journal", USA, 1992.
72. Porter Michael E., Van Der Linde Claas, Green and Competitive, Harvard Business School Press, USA, 2000.
73. Porter Tom, Building High-performance Organization: Lessons from Charleston Naval Shipyard, Project Management College, NAVSEA07, USA, January 1995.
74. Robert H. Shapiro, Hunter Lovins, Joan Magretta. HARVARD BUSINESS REVIEW ON BUSINESS AND THE ENVIRONMENT, Harvard Business School Press, USA, 1998.
75. Robert H. Shapiro, Hunter Lovins, Joan Magretta. HARVARD BUSINESS REVIEW ON BUSINESS AND THE ENVIRONMENT, Harvard Business School Press, USA, 2000.
76. Robert H. Shapiro, Hunter Lovins, Joan Magretta. HARVARD BUSINESS REVIEW ON BUSINESS AND THE ENVIRONMENT, Harvard Business School Press, USA, 2002.
77. Rigby Darrell, Moving Upward in a Downturn, Harvard Business School Press, USA, 2002.

78. Robbins S., Organizational Behavior, 2003, Upper saddle River, NJ: Prentice Hall,
79. Roberts Deborah D., Delivering on Democracy: High Performance Government for Virginia, "University of Virginia NEWS LETTER", Vol 71, No. 6, USA, 1995.
80. Senior Executive Institute, University of Virginia, 2003, (материјали на учениците)
81. Сикавица, П., Новак М., Работна организација, Трето изменето и дополнето издание, Информатор, Загреб, 1999
82. Slater Philip, Bennis Warren G., Democracy is Inevitable, "Harvard Business Review", USA, September – October 1990.
83. Stayer Ralph, How I Learned to let my Workers lead, "Harvard Business Review", USA, November – December 1990.
84. Стефановиќ Ж, Стефановиќ Н, Лидерство и квалитет, Машински факултет во Крагуевац, Крагуевац, 2007
85. Stoner James A.F., Freeman R.Edvard & Gilbert Daniel R., Management, 1995
86. Sun Cu, Уметност на војувањето, Alnari, Mono & Manana Press, Beograd, 2002.
87. Thompson Charles "Chic", What a great Idea!, HarperPerennial, USA, 1992.
88. Tichy Noel M, Leadership Engine: Building Leaders at Every Level, Pritchett Pub Co., USA, 1996.
89. Teal Thomas, The Human Side of Management, Harvard Business School Press, USA, 1998.
90. Тодоровиќ Јован, Стратегиски и оперативен менаџмент, Конзит, Белград, 2003
91. University of Virginia Weldon Cooper Center for Public Service Senior Executive Institute Charlottesville, Virginia, USA Jul – avgust 2003.
92. Вељковиќ Саша, Маркетинг услуги, Центар за издавачка дејност, Економски факултет, Белград, 1. издание, 2008
93. Влаховиќ С., Лидерство во современите организации, ЦИД, Подгорица, 2008
94. TYLER, EB, Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology,
95. Philosophy, Religion, Art and Custom. Vol. 1, 1871
96. Zaleznik Abraham, Managers and Leaders – Are They Different?, Harvard Business School Press, USA, 1998

97. Zenger John H. i dr., The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders, McGraw-Hill Trade, USA, 2002

98. Wheatley Margaret J., Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World Revised, Berrett-Koehler Publishing, USA, 2001.

Web:

- <http://www.seebiz.net.mk>
- <http://www.tompeters.com/>
- <http://www.extraordinaryleader.net>
- <http://www.goodlocalgovernment.org>
- <http://www.highperformanceorg.com>
- <http://www.jimcollins.com>
- <http://www.novavizia.com>
- <http://www.ekapija.com>
- http://vsmti.hr/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,
- www.ekof.bg.ac.yu
- www.statija.mk/archives/3328
- www.slideshare.net/.../strategiski-resursinafirmite-2
- www.graganskisvet.org.mk/default.asp?
- [www.primacons.com.mk/.../organizaciski-promeni.](http://www.primacons.com.mk/.../organizaciski-promeni)
- www.kapital.mk/