

Д-р Марија Магдинчева – Шопова

МЕНАЏМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

СОФИЈА

Богданци 2012

Д-р Марија Магдинчева – Шопова
МЕНАЏМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Рецензент
Проф. Д-р Кирил Постолов

Техничка обработка
Митко Семенпеев

Издавач
ДГУП “СОФИЈА“ Богданци

За издавачот
Драги Семенпеев - Цапе

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје

005.32

МАГДИНЧЕВА-Шопова, Марија
Менаџмент на организациска култура / Марија Магдинчева-Шопова. -
Богданци : Софија, 2012. - 92 стр. ; 23 см

Фусноти: стр. 85. - Библиографија: стр. 86-91

ISBN 978-9989-736-87-2

I. Шопова, Марија Магдинчева- види Магдинчева-Шопова, Марија

а) Организациска култура

COBISS.MK-ID 91725322

*Оваа книга е посветена на моите најсакани,
сопругот Сашо, синот Александар и ќерката Надја*

ПРЕДГОВОР

Актуелните случувања кои се карактеризираат со изразени глобализациски процеси во светски рамки ја наметнуваат потребата од проучување и анализирање на нови, современи концепти од организацијата и менаџментот кај претпријатијата. Концептот на организациска култура во последните години од дваесетиот век добива се поголемо значење. Новите услови за работа ја наметнуваат потребата од континуирано воведување на промените во работењето кај сите претпријатија. Приспособувањето на претпријатијата кон изменетите услови за работа зависи од многу фактори. Организациската култура претставува еден од факторите кој има големо влијание на успешното работење на малите претпријатија.

Организациската култура претставена како збир од карактеристики на претпријатието, вредностите, ставовите, навиките и обичаите кои се застапени во претпријатието многу влијае на начинот на извршување на претприемничко-менаџерската функција. Организациската култура го определува начинот на пренос на знаењето, убедувањата и однесувањето на вработените. Таа е општ начин на однесување на сите кои се дел од претпријатието. Како концепт кој го определува личниот идентитет на претпријатието таа го покажува степенот до кој секој вработен се идентификува со претпријатието и степенот до кој секој вработен е поттикнат кон отворена дискусија и јавно искажување на сопствените размислувања.

Организациската култура претставува механизам за определување на насоката и контролата во работењето. Овој концепт ги обликува ставовите, и однесувањето на вработените а исто така ги создава и основните стандарди на однесување. Често пати вработените ги извршуваат работните задачи на одреден начин а незнаат зошто. Едноставно, прифатените стандарди во работењето, правилата и процедурите се применуваат и тогаш кога оние кои ги создале повеќе не се дел од претпријатието. Од аспект на вработените, овој концепт е од голема важност бидејќи ја намалува двосмисленоста во работењето и им покажува што е важно а што не.

Концептот на организациска култура се поврзува со менаџментот на претпријатијата. Менаџерите или претприемачите ја создаваат културата во претпријатието. Првите луѓе во претпријатието суштински влијаат на тоа кои

вредности и однесувања ќе бидат прифатени во претпријатието. Нивните вредности влијаат на насочувањето на претпријатието и однесувањето на вработените.

Токму поради тоа концептот на организациската култура е предмет на елаборација на овој труд. Оваа книга која се презентира пред пошироката стручна и научна јавност е напишана со цел да помогне во надминување на дилемите околу местото, улогата и значењето на организациската култура за сите субјекти кои извршуваат деловна активност или имаат намера да започнат со извршување на деловна активност и помош во решавањето на организациските проблеми и прилагодувањето кон промените во окружувањето. Исто така книгата ќе им биде од корист на локалните и државните институции во нивните настојувања за поддршка и имплементирање на нови идеи и развојот на иницијативноста.

Голема благодарност искажувам на моето семејство, сопругот Сашо, синот Александар и ќерката Надја за нивната поддршка во текот на пишувањето на книгата.

На крај ја користам оваа можност да ја искажувам мојата голема благодарност на резензентот на оваа книга, проф.д-р Кирил Постолов, за експедитивноста и големата поддршка во оформувањето на содржината на книгата.

Гевгелија, март 2012

Авторот

ВОВЕД

Организациската култура претставува важен фактор кој влијае на целокупното деловно однесување на сите претпријатија. Секое претпријатие има своја култура по која тоа е препознатливо и се разликува од останатите претпријатија во окружувањето. Вработените во претпријатието преку своето однесување го создаваат личниот идентитет на претпријатието. Организациската култура значи споделување на исти стандарди, правила и принципи во работењето, ставови, вредности, верувања, норми, пишани и непишани правила на однесување на вработените, нивните митови и симболи. Со еден збор сето она што ги поврзува вработените во едно претпријатие и им создава чувство на припадност претставува организациска култура. Културата е основен дел од формалната социјализација на секој нововработен. Во нашето секојдневно окружување кое се карактеризира со екомонско-развојна тенденција се поголемо значење имаат оние невидливи, таинствени сили кои го оформуваат однесувањето на претпријатието. Затоа организациската култура на претпријатието се споредува со личниот кредибилитет-тешко се создава а лесно може да се уништи.

Актуелноста за изучување и согледување на важноста на оваа проблематика кај нас се повеќе се зголемува како резултат на зголемување на влијанието на организациската култура на вкупното работење на претпријатието и начинот на кој менаџерот ги извршува менаџерските функции. Во зависност од дадената ситуација овој концепт ги определува можностите за успех на претпријатието и придонесува за намалување на ризикот од неуспех.

Материјата која е составен дел од оваа книга е поделена во три глави.

Во првата глава од книгата која е со наслов **Што е организациска култура**, разработен е поимот за организациска култура, карактеристиките и функциите на овој концепт. Преку организациската култура претпријатијата создаваат услови во кои секој вработен на ист начин ги согледува сличните ситуации. Затоа во овој дел од трудот прикажан е начинот на создавање и имплементирање на организациската култура. Бидејќи имплементирањето на овој концепт е под директно влијание на националната култура, во

продолжение на овој дел прикажана е поврзаноста на националната култура со организациската култура.

Втората глава од книгата која е со наслов **Организациски промени**, најпрво го разработува поимот и изворите на организациските промени. Во напорите да се остварат предвидените цели, претпријатијата постојано внесуваат промени во работењето. Креирањето на квалитетна стратегија за воведување на организациските промени и новите форми на работа кај малите претпријатија создава можност за намалување на евентуалниот отпор кон промените. Подобрувањето на состојбите во претпријатието се овозможува преку успешното управување со организациските промени. Затоа во овој дел од трудот ќе биде прикажана застапеноста на организациските промени кај малите претпријатија во Република Македонија и менаџментот на организациските промени.

Во третата глава од книгата која е со наслов **Менаџмент на организациска култура**, разработена е проблематиката на менаџмент на малите претпријатија и влијанието на организациската култура на малите претпријатија. Организациската култура е од суштинско значење за работењето на претпријатијата. Затоа предмет на анализа во овој дел од трудот е влијанието на културата врз претприемачите и стеикхолдерите и обратно, влијанието на претприемачот врз организациската култура. Составен дел на оваа глава е анализата на процесот на менаџмент на организациската култура.

Што е органџациска култура ?



ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА - ШТО Е ТОА ?

СЕТО ОНА ШТО ГИ ПОВРЗУВА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО.

1.1. Дефинирање на организациска култура

Концептот на организациска култура кај мали претпријатија во последните години од дваесетиот век е предмет на постојани истражувања. Како популарен концепт од областа на менаџментот и организацијата на претпријатијата, концептот на организациската култура многу тешко јасно и конкретно може да се дефинира. Во последните години евидентна е и практичната примена на овој концепт од страна на менаџментот на претпријатијата вклучително и малите претпријатија. Претприемачите се повеќе сфаќаат дека организациската култура не треба да ја игнорираат туку напротив дека треба активно да влијаат на нејзиното воведување во претпријатието. Како концепт кој е од голема важност за претприемачите и малите претпријатија, треба да биде содржан во мисијата на претпријатието, визијата и целите на работењето. Она што е од посебна важност за претприемачите е определување на конкретна, најефикасна организациска култура за сопственото претпријатие.

Како поим, организациска култура за прв пат се среќава некаде околу 60-те години од минатиот век. Почетната употреба на поимот на организациска култура се поврзува со објаснување на климата за работа во претпријатието. Секојдневните промени во работењето и потребата од воведување на промените во тековното работење придонесува за воведување на организациската култура како значаен концепт во теоријата на организацијата и менаџментот на претпријатијата. Преку организациската култура, претпријатијата се претставени како социјални групи кои имаат заеднички погледи и сфаќања а со комуникацијата и соработката меѓу вработените се придонесува за зацврстување на заедничките размислувања, погледи и сфаќања на вработените од едно претпријатие.

Организациската култура е од суштинско значење за организациските промени и нивно воведување во претпријатието. Преку организациската култура се искажува вредноста на човечките ресурси во

Што е организациска култура?

претпријатието. Организациската култура во претпријатијата овозможува да се искажат вредностите и ставови кои влијаат на однесувањето на вработените. Организациската култура се развива со текот на времето. Карактеристично за организациската култура е тоа што секое претпријатие воспоставува сопствена, самостојна или може да се каже единствена, специфична култура која го креира идентитетот и интегритетот на претпријатието. Претпријатијата се мини општества со нивен карактеристичен модел на култура и субкултура.¹ Потребата на културата кај малите претпријатијата асоцира на нешто невидливо, недопиливо а во суштина ги детерминира меѓусебните односи во претпријатието како и сето она што ги поттикнува и креира односите во претпријатието. Организациската култура кај малите претпријатија ги содржи стекнатите и пренесените технолошки и организациски способности, навиките и обичаите на вработените кои се од влијание на севкупното однесување на претпријатието. Како концепт кој ги инкорпорира заедничките вредности, организациската култура ги креира правилата на однесување во тековното работење на претпријатието. Организациската култура која е добра во одредени услови или во одреден временски период може да биде нефункционална во променети услови или друг временски период.

Организациската култура го сврте вниманието на менаџментот од функционалната и техничката страна кон интерперсонална и симболичка страна која бара темелни квалитативни истражувања кон животот во едно претпријатие.² Организациската култура може да се дефинира како начин на разбирање, карактеристичен начин на размислување на вработените и претприемачот во едно претпријатие. Сите вработени кои се дел од едно претпријатие се обидуваат да споделат определени убедувања и вредности поради што се однесуваат еднолично или на сличен начин препознатлив за претпријатието.

Организациската култура претставува збир на споделени уверувања, очекувања, вредности, норми и работни навики кои влијаат на

Што е организациска култура?

начините на кои вработените и менаџерот меѓусебно влијаат и соработуваат за да ги остварат целите на работење.³

Во литературата поимот на организациска култура е обработуван од повеќе автори. Секој автор од свој аспект го презентира концептот на организациска култура при што како резултат се јавуваат различни дефиниции преку кои на различен начин се определува поимот на организациската култура. Единствена сличност за поголемиот број на дефиниции е тоа што со определувањето на поимот на организациска култура сите автори ја истакнуваат важноста на заедничките вредности, норми и правила кои се застапени во претпријатието и користењето на вредностите, нормите и правилата од страна на сите вработени во претпријатието. Организациската култура може да биде неопходен услов за организациски успех а во никој случај не значи и доволен успех бидејќи за успех во работењето не е само доволно постоење на соодветна организациска култура.

Како концепт кој ги искажува карактеристичните начини на кои вработените ги извршуваат работните задачи, начинот на однесување во претпријатието и надвор од претпријатието, организациската култура влијае на создавање на “силни” и “слаби” претпријатија. Кога вработените во претпријатието споделуваат силна приврзаност кон културните вредности, уверувања и навики и истите ги користат за да ги остварат нивните цели, претпријатието е “силно” и се карактеризира со силна организациска култура. Претпријатието кое се карактеризира со силна организациска култура се разликува од останатите претпријатија по големата разновидност на карактеристики кои определуваат како се однесуваат вработените меѓусебе и начинот на извршување на нивните работни задачи. Кога вработените во претпријатието не се силно приврзани кон споделиениот систем на вредности, уверувања и навики, претпријатието е “слабо” и се карактеризира со слаба организациска култура.

Организациската култура претставува сложен и комплексен феномен кој влијае на севкупното работење на претпријатието. Преку

Што е организациска култура?

организациската култура претпријатијата создават окружување во кое секој вработен на ист начин ги согледува сличните ситуации и истовремено го усогласува и насочува сопственото однесување. Со други зборови кажано, внатрешноста на едно мало претпријатие е прикажана преку организациската култура или едноставно кажано преку климата. Според Schein организациската култура претставува збир на вредности, основни претпоставки, разбирања и начини на размислувања кои ги имаат вработените во претпријатието и ги пренесуваат на нововработените како коректен начин на однесување.⁴

Организациската култура влијае на креирање на севкупните услови (социјални, физичко-технички услови) во кои се усогласуваат односите помеѓу сите вработените во претпријатието преку искажување на личниот придонес на секој вработен во остварувањето на целите на претпријатието. Организациската култура го определува идентитетот на секое претпријатие вклучително и малото претпријатие. Секое претпријатие има своја култура по која тоа е препознатливо и се разликува од останатите претпријатија во окружувањето. Имајќи во предвид дека организациската култура се развива и манифестира на различни начини во различни претпријатија, не може да се каже дека една организациска култура е подобра од друга, туку само може да се каже дека секоја организациска култура е различна на одреден начин. Тоа значи дека организациската култура кај малите претпријатија придонесува за тоа вработените во претпријатието да се карактеризираат со заеднички однесувања и размислувања што од друга страна придонесува за создавање на единствена организациска култура преку која вработените придонесуваат за создавање на идентитет и самостојност на претпријатието во кое работат.

Од друг аспект, организациската култура може да се дефинира како концепт кој го креира идентитетот на претпријатието и истата е содржана во ставовите, верувањата, вредностите кои ги определуваат организациските норми, амбиентот и климата во претпријатието, очекувањата на вработените и претпријатието, нормите и правилата на

Што е организациска култура?

однесување во рамки на претпријатието, формалните и неформалните правила, симболите, ритуалите, традицијата, навиките, обичаите во претпријатието како и начинот-јазикот на меѓусебната комуникација. Организациската култура претставува сет на меѓузависни вредности и начини на однесување кои се заеднички за организациската средина во подолг временски период.⁵ Организациската култура може да се дефинира како систем да споделено знаење подржан од страна на сите вработени во претпријатието кој систем и начин на размислување придонесува претпријатието да биде различно од другите односно да биде оригинално.

Организациската култура во денешно време е многу важен сегмент во работењето на малите претпријатија. Изразените промени кои се манифестираат преку зголемената конкуренција, глобализација, спојување и откупување на претпријатијата се повеќе ја наметнуваат потребата од зголемена кординација и интеграција помеѓу различните делови во претпријатието со цел да се подобри ефикасноста, квалитетот, брзината на дизајнирање, произведување и доставување на продуктите и услугите. Според Edgar Shein, концептот на организациска култура им помага на претпријатијата во процесот на :

- иновација на стратегиите;
- иновација на продукти;
- иновација на нови процеси и способноста да успешно се откриваат нови технологии; и
- воведување на ефективен менаџмент на работната сила и зголемување на разноличноста во работењето.⁶

Организациската култура може да биде дефинирана како специфичен начин на однесување и верување на вработените во претпријатието. Претставена како збир од формални и неформални однесувања кои вработените во претпријатието ги прифатиле како свој начин на извршување на работите, организациската култура претставува препознатлив стил на работа на претпријатието. Формалната страна на

извршување на работните активности во претпријатието ги опфаќа напишаните правила и самата организациска структура. Неформалната страна на извршување на работните активности се состои во начинот на извршување на работата, дали работните активности се извршуваат преку напишани правила и процедури, како вработените се однесуваат меѓусебно и колку се подготвени да ги разменуваат идеите и информациите помеѓу себе. Едноставно кажано, организациската култура го покажува начинот на извршување на работите во едно претпријатие.

1.2 Карактеристики на организациската култура

Организациската култура им помага на претпријатијата да ги надминат препреките во работењето преку градење на чувство на припадност кон успешно претпријатие и прифаќање на културните разлики меѓу вработените како нормална работа.

Од поголемиот број карактеристики кои се својствени за концептот на организациската култура може да се издвојат следниве:

- *Иновативност и преземање на ризик* - организациската култура го определува степенот до кој вработените се охрабрени да преземат ризик и да бидат иновативни;
- *Внимание кон деталите* - организациската култура го определува степенот до кој се очекува од вработените да работат јасно и прецизно, користејќи ги аналитичките способности во извршување на задачите;
- *Насоченост кон резултатите* - организациската култура го покажува степенот до кој претприемачот се фокусира на резултатите од работењето на претпријатието а не на начинот на остварување на резултатот;
- *Насоченост кон вработените* - организациската култура го покажува степенот до кој претприемачот го зема во предвид ефектот од добиените резултати од работењето врз вработените ;

Што е организациска култура?

- *Насоченост кон тимско работење* - организациската култура го покажува степенот до кој работните активности кои се извршуваат во претпријатието се реализираат преку тимска работа и работни групи, наместо самостојно извршување на работите;
- *Стабилност* - организациската култура го покажува степенот до кој организациски активности се фокусирани на одржување на status quo наместо проширување и раст на претпријатието; и
- *Упорност* - организациската култура го покажува степенот до кој вработените се упорни и конкурентски настроени наместо насоченоста кон релаксирана работа;⁷

Карактеристиките на организациската култура кај едно претпријатие може да се откријат преку одговорот на следните прашања:

- Дали постоечката организациска култура влијае на вработените?
- Дали постои еден универзален вид на организациска култура кој може успешно да се примени кај сите претпријатија ?
- Дали сите претпријатијата, мали и големи имаат унифицирана, еднакава организациска култура?
- Дали претприемачот е подготвен да ја прифати постоечката организациска култура?
- Дали претприемачот е подготвен да ја промени постоечката организациска култура?
- Дали вработените во претпријатието се подготвени да ја прифатат постоечката организациска култура?

Во зависност од тоа дали претпријатијата имаат “здрава” организациска култура или “нездрава” организациска култура, се разликуваат претпријатија кои кон себе привлекуваат високо-продуктивни вработени кои му помагаат на претпријатието да стане профитабилно. Претпријатијата за кои е својствена “здрава” организациска култура се карактеризираат со:

Што е организациска култура?

- имплементирање на можност за користење на аналитичките способности во извршување на работните активности;
- спроведување на анализа за резултатите кои треба да ги оствари претпријатието од страна на претприемачите;
- спроведување на континуирани состаноци на претприемачите со вработените за истакнување на местото и улогата на вработените во остварувањето на резултатите на претпријатието;
- истакнување на важноста од тимско работење во извршување на работните активности; и
- континуирано следење на случувањата во околината посебно во конкурентските претпријатија;

Претпријатијата со “нездрава“ организациска култура се карактеризираат со :

- конкретни извршувања на предвидените работните активности од страна на вработените;
- прецизно извршување на работните активности;
- висок степен на насоченост на претприемачите кон резултатите кои треба да ги оствари претпријатието;
- висок степен на контролирање на техниките и конкретните процеси во остварување на резултатите;
- информирање на вработените за резултатите од работењето во однапред определен временски период;
- насоченост на претприемачите кон поединечно-индивидуално извршување на работните активности;
- креирање на релаксирана атмосфера во извршување на работните активности и грижа за реализација на сопствените работни активности; и
- насоченост кон стабилност во извршувањето на работните задачи.

Како посебни карактеристики кои и даваат посебно обележје на организациската култура се издвојуваат следните:

Што е организациска култура?

- организациската култура се стекнува-нема генетско односно биолошко потекло;
- организациската културата е делива-органizaциската култура е заедничка за сите вработени, таа не е специфична само за еден вработен туку таа се споделува помеѓу сите вработени во претпријатието;
- организациската култура е трансгенерациска-органizaциската култура се пренесува од генерација на генерација;
- организациската култура е симболична-органizaциската култура се базира на презентирањето на работите од страна на вработениот со помош на другите;
- организациската култура е адаптивна-преку организациската култура вработените се прилагодуваат на промените и настаните во окружувањето.⁸

1.3. Функции на културата

Органizaциската култура во претпријатијата влијае на однесувањето на вработените и на сите сегменти од работењето на претпријатието како што се:

- структурата на работа на претпријатието;
- деловната стратегија;
- мотивацијата;
- организациските промени;
- стилот на водство;
- воведувањето и управувањето со организациските промени; и
- начинот на спроведување на контролата во работењето.

Интересот на претприемачите на малите претпријатија за воведување на концептот на организациската култура произлегува од влијанието на организациската култура во сите сегменти од работење на

Што е организациска култура?

претпријатието. Организациската култура е таинствена, нематеријална и неизмерлива вредност во секое претпријатие.⁹

Успешното работење на претпријатијата е во зависност од организациска култура односно зависи од тоа дали организациската култура е соодветна на состојбата во која се наоѓа малото претпријатие. Организациската култура може да дејствува во насока на подобрување на работењето на претпријатието или пак може да дејствува негативно врз работењето на претпријатието. Токму поради тоа, организациската култура има големо влијание и претставува еден од важните фактори во спроведувањето на стратегијата на работење на претпријатието.

Може да се каже дека организациската култура во едно претпријатие е претставена преку стекнатото знаење и искуство кое вработените го применуваат и внесуваат за развој и напредок на претпријатието.

Малите претпријатија имаат предност и потенцијал за развој доколку организациската култура која постои во претпријатието е во согласност со стратегијата на работа на претпријатието. Организациската култура во претпријатијата има влијание на:

- намалување на конфликтите во претпријатието;
- координирањето на работните активности во претпријатието; и
- изборот на методите за спроведување на организациските промени.

Потребата од елаборирање на функциите кои ги има организациската култура за едно претпријатие се јавува како резултат на нејзиното влијание во сите сегменти од работењето на претпријатието. Успешното извршување на функциите на организациската култура во едно претпријатие го детерминира работењето на претпријатието.¹⁰

Организациската култура извршува голем број функции во рамки на претпријатието. Меѓу повеќето функции кои ги извршува може да се издвојат следните:

- организациската култура ги определува границите во определувањето на улогите на вработените во претпријатието при што се создава “личната карта” односно личниот идентитет на

Што е организациска култура?

претпријатието и се искажува сето она што го прави едно претпријатие различно од другите;

- организациската култура помага во пренесување на чувството на припадност и идентитет на вработените ; и
- организациската култура им помага на вработените да бидат посветени кон нешто поголемо освен она што претставува личен интерес.

Организациската култура им помага на малите претпријатија да изградат и обезбедат соодветни стандарди за тоа што вработените треба да го кажат и направат. Организациската култура претставува патоказ за изработка на механизми за контрола кои истовремено претставуваат водич за обликување на ставовите и однесувањата на вработените. Всушност ова претставува најбитната функција која ја има културата и истата е од посебна важност за малите претпријатија бидејќи ги определува „правилата на игра „во малите претпријатија. Како најважни функции на организациската култура се издвојуваат следниве :

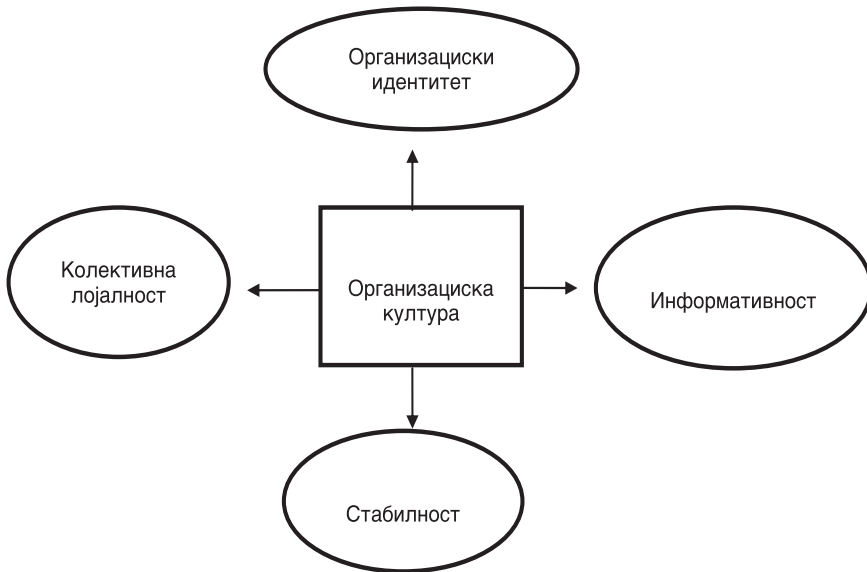
- *Организациската култура придонесува за создавање на организациски идентитет - истакнување на она што е специфично, оригинално за дадено претпријатие и она по што тоа се разликува од другите;*
- *Организациската култура придонесува за постигнување на колективна лојалност кон претпријатието - секое претпријатие има цел постигнување на состојба на општо задоволување на потребите на своите вработени и намалување на одливот на вработените;*
- *Организациската култура придонесува за стабилност на работното место - ефективното и ефикасното управување со проблемите или промените кои можат да се појават во текот на работење придонесува кон позитивен однос кон окружувањето;*
- *Организациската култура ја унапредува информираноста на вработените - заедничкото споделување на долгорочните цели и стратегијата на претпријатието за постигнување на предвидените*

Што е организациска култура?

цели од страна на претприемачите и сите вработени овозможува постигнување чувство на припадност и единство.¹¹

Функциите на организациската култура се прикажани на слика 1-1.

Слика 1-1 Функции на организациската култура



Извор: Buelens Marc, Van Den Broeck Herman, Vanderheyden Karlien, Kreintner Robert & Kinitiski Angel: *“Organizational behaviour*, 3rd Edition, The McGraw-Hill Companies, New York, 2003, p.535

Освен познавањето на функциите, од голема важност за претприемачите е познавањето на изворот односно да знаат од каде потекнува организациската култура. Концептот на организациска култура се јавува како резултат на меѓусебните односи на следните фактори :

- личните и професионални карактеристики на вработените ;
- деловните процеси во претпријатието;
- начинот на користење на ресурсите на претпријатието; и
- организациската структурата на претпријатието.

Меѓусебната поврзаност на наведените фактори предизвикува постоење на различни организациски култури кои се променливи со текот на времето. Претпријатијата креираат различни организациски култури бидејќи тие привлекуваат и задржуваат најразлична структура на вработени кои се карактеризираат со најразлични вредности и лични карактеристики.¹²

1.4. Создавање и имплементирање на организациската култура кај мали претпријатија

Воведувањето на концептот на организациската култура кај малите претпријатија неминовно води кон поставување на прашањата за тоа кои сили влијаат на создавањето на организациската култура кај малите претпријатија како и што е она што ги зајакнува и подржува овие сили во рамки на претпријатието. Организациската култура го контролира начинот на кој вработените ги донесуваат одлуките и начинот на кој вработените управуваат со организациското окружување.¹³ На тој начин организациската култура влијае на конкурентската позиција на претпријатијата. Работните активности во претпријатието вработените ги извршуваат на вообичаен начин, со одредено влијание на традицијата и секојдневните навики. Организациската култура го поттикнува извршувањето на работните активности во рамки на претпријатието. Организациската култура може да се користи за да се постигне конкурентска предност, промовирање интересот на вработените и зголемување на ефикасноста во работењето.¹⁴

Креирањето и воведувањето на организациската култура е многу бавен и сложен процес. Сложеноста на процесот произлегува од самиот факт дека не постои еден модел на организациоска култура кој би бил прифатлив за сите претпријатија туку создавањето на организациската култура претставува динамичен и оригинален процес за секое претпријатие со своја содржина.

Креирањето на концептот на организациската култура кај претпријатијата се реализира преку следните фази :

- во првата фаза се создава, основа претпријатието и истата се карактеризира со тоа што сите вработени работат кон остварување на целите на претпријатието со постоење директна контрола од страна на сопствениците-претприемачи. Карактеристично за оваа фаза е тоа што сите вработени во претпријатието се чувствуваат еднакви;
- втора фаза во која претприемачите јасно им ги покажуваат на вработените планираните цели кои треба да ги реализира претпријатието;
- во третата фаза веќе е создаден концептот на организациската култура. Вработените во претпријатието ги извршуваат работните активности но не се многу заинтересирани за резултатите од своето работење. Во оваа фаза потребно е да се преземат активности за негување, одржување и развој на организациската култура.
- во четвртата фаза концептот на организациската култура е прифатен од страна на сите вработени во претпријатието и истата се карактеризира со постоење на изграден систем на вредности кој се пренесува помеѓу сите вработени.

Процесот на креирање на организациска култура во претпријатијата е под влијание на активностите на основачите-претприемачи на претпријатието. Основачите-сопствениците на малите претпријатија имаат визија за тоа што е претпријатието и што треба да биде во иднина. Исто така основачите имаат големо влијание и на процесот на воведување на организациската култура во претпријатијата.

Основните карактеристики на новото претпријатие претставуваат основа за креирање на организациската култура на новото претпријатие и наметнување на визијата на сите членови-вработени во претпријатието. Создавањето на организациската култура во рамки на претпријатието се извршува преку основачите односно сопствениците-претприемачи или менаџери на следните три начини:¹⁵

Што е организациска култура?

- основачите, сопствениците-претприемачи наметнуваат состојба на задржување на организациската култура од страна на сите вработени;
- основачите, сопствениците-претприемачи го наметнуваат начинот на размислување и сфаќање за организациската култура до сите членови во претпријатието;
- со своето однесување сопствениците на претпријатијата ги поттикнуват вработените да се идентификуваат со нив односно да се почувствуваат дел од претпријатието при што доаѓа до истакнување на нивните верувања и вредности.

На слика 1-2 прикажан е концептот на имплементирање на организациската култура.

Слика 1-2 Концепт на имплементирање на организациската култура



Што е организациска култура?

Важна улога во процесот на имплементација на концептот на организациската култура кај малите претпријатија има извршувањето на следните процеси :

- процес на селекција и избор на практиките;
- деловните процеси кои ги извршува претприемачот и
- примената на методите на социјализација.

Преку процесот на селекција и избор на практиките се идентификуваат и определуваат конкретните човечки ресурси-вработени кои поседуваат знаење, вештини и способности за извршување на работните активности предвидени за соодветното работно место. Вообичаено е да се идентификуваат повеќе вработени кои би биле способни и кои ќе бидат подготвени да одговорат на барањата на конкретното работно место. Конечната одлука го покажува резултатот од извршениот процес на селекција во претпријатието според кој оној вработен кој со своето однесување значително ќе ја подобри работата во претпријатието ќе биде избран да работи во претпријатието. Кажано поинаку преку процесот на селекција на човечки ресурси се избираат оние вработени кои имаат компатабилни вредности со вредностите на претпријатието. Нововработените во претпријатието треба да ги научат вредностите и нормите кои ги поседуваат и применуваат постојните вработени во однесувањето и донесувањето на одлуки.¹⁶

Процесот на селекција на човечки ресурси овозможува вистински избор-избор на вистинските луѓе на вистинско место. Преку процесот на селекција на човечките ресурси, идните членови, вработени се информираат за претпријатието и доколку почувствуваат дека нивните вредности и интереси се во судир со вредностите на претпријатието сами себе се издвојуваат, селектираат. Затоа може да се каже дека процесот на селекција претставува “двонасочна улица “ во која е дозволено и сопствениците-претприемачи и вработените да се движат или да го прекинат движењето доколку почувствуваат дека се движат во погрешна насока. Преку изборот, селекцијата на оние вработени кои би можеле да

Што е организациска култура?

придонесат за зачувување на основните вредности и развој на претпријатието се овозможува одржување на концептот на организациската култура на соодветно ниво.

Деловните активности на сопственикот-претприемачот во претпријатието имаат големо влијание за одржување на организациската култура на одредено ниво во претпријатието. Конкретните деловни процеси кои ги извршува претприемачот го детерминираат концептот на организациската култура во претпријатието. Претприемачот е тој кој воспоставува норми на однесување. Изградените норми на однесување се пренесуваат на сите вработени во претпријатието. Преку нормите на однесување се определуваат границите во однесувањето на вработените. На тој начин претприемачот-менаџер ги определува границите на однесување на вработените, односно определува колку “слобода” да им се даде на вработените, активностите кои треба да ги преземат вработените, кое однесување е соодветно а кое не, кои деловни активности треба да се реализираат во однос на наградување и плаќање на вработените, кои активности треба да се реализираат за промовирање на производите и услугите кое ги нуди претпријатието и друго.

Процесот на социјализација има големо влијание во одржувањето на организациската култура. Социјализацијата претставува процес во кој вработените ги учат вредности и нормите на организациската култура.¹⁷ Процесот на социјализација е од голема важност, бидејќи преку овој процес новите вработени кои не се соживевани со културата на претпријатието претставуваат потенцијална опасност за одржување на верувањата и навиките кои се практикуваат во претпријатието. Преку деловните активности кои ги извршуваат како и однесувањето и донесувањето на одлуките, вработените всушност ги одржуваат вредностите и нормите кои ја сочинуваат организациската култура во претпријатието. Преку процесот на социјализација, претпријатието се обидува да ги прилагоди новите вработени кон сопствената организациска култура. Новите човечки ресурси или нововработените кои ја осознаваат организациската култура преку процесите на учење на вредностите и

нормите во претпријатието, заеднички ги споделуваат информациите со постојните вработени а особено информациите за грешките во работењето. Споделувањето на информациите за грешките во работењето од страна на сите вработени претставува еден вид прифатлива норма на однесување. Самиот процес на адаптација на вработените претставува процес на социјализација. Најкритичен момент во реализирањето на процесот на социјализација е периодот на влез или вработување во претпријатието. Нововработените во претпријатието мора да ги научат вредностите и нормите на однесување кои се прифатени од страна на останатите вработени во претпријатието. Нововработените ги прифаќаат визијата и вредностите на претприемачите-менаџерите, ги негуваат и зајакнуваат поради што тие стануваат општо прифатлив начин на однесување во претпријатието. Разјаснувањето на дилемата за тоа дали нововработените треба да искажат послушност од аспект на она што го кажуваат сопствениците на претпријатието се добива од одговорот на следното прашање:

- Дали нововработените едноставно треба да стојат и да слушат или можат да се надмудруваат со сфаќањата на сопствениците односно претпоставените?

Во суштина нововработените се аутсајдери кои во почетокот ги учат вредностите и нормите на однесување во претпријатието. Откако ќе ги научат вредностите и ќе почнат да се однесуваат во согласност со правилата и нормите на однесување кои се прифатени во претпријатието тогаш тие како нови вработени ќе бидат прифатени од останатите вработени кои работат долго време во претпријатието и ќе бидат прифатени како рамноправни колеги. Се претпоставува дека нововработените избрани од страна на основачот, сопственик имаат вредности и интереси слични за да може да ги совладат и научат вредностите и нормите на претпријатието на индиректен начин преку согледување на однесувањата на постоечките човечки ресурси кои се однесуваат соодветно и покажуваат кое однесување е добро а кое не е

добро. Индиректниот метод на учење на вредностите и нормите на однесување е ризичен бидејќи може да се случи нововработените да ги согледат нормите и навиките на однесување кои не се прифатливи за претпријатието.

Од аспект на претпријатието, најефективен начин за вработените кои доаѓаат во претпријатието е тие да ги научат соодветните вредности преку спроведување на процесот на социјализација со учење на нормите и вредностите на организациската култура. Вредностите и нормите во претпријатието се стабилни и отпорни на долг рок.¹⁹

Процесот на социјализација во претпријатието се спроведува преку неколку чекори односно процесот на социјализацијата поминува низ неколку фази :

- прва фаза-селекција на човечките ресурси во која се користат стандардизирани процедури преку кои се откриваат вредностите и карактеристиките на кандидатите;
- втора фаза-поставување на избраните човечки ресурси на конкретно работно место-селектираните човечки ресурси се запознаваат со работното место на кое ќе работат и се запознават со организациската култура која постои во претпријатието;
- трета фаза-совладување на работата-по процесот на запознавање со организациската култура, нововработените се запознаваат со конкретната работа која ќе ја извршуваат преку вклучување во одредени програми со што тие добиваат можност за градење на сопствената кариера и примена на знаењето и искуството кое го поседуваат;
- четврта фаза-мерење и наградување на резултатите од работењето-примена на системи и критериуми за мерење и оценување на резултатите од работењето како составен дел од организациската култура;
- петта фаза-лојалност кон значајните вредности-подржување и унапредување на организациските вредности и изведување на критериуми кои вработените ги користат при оценување на

Што е организациска култура?

правилата на претпријатието со подржување на принципот на лојалност и припадност кон прифатените вредности во претпријатието; и

- шеста фаза-признанија и унапредувања-последен чекор со кој завршува процесот на социјализација во кој вработените кои оствариле добри резултати јавно се презентираат со што стануваат пример за нововработените.²⁰

Креираната организациска култура во претпријатието со текот на времето се развива. Концептот на организациската култура во претпријатието се развива и зајакнува преку самиот процес на практична примена и одржување на концептот. Одржувањето на организациската култура на одредено ниво е подржан од процесот на социјализација кој процес се спроведува преку следните три нивоа или фази:

- прва фаза -предпристинување
- втора фаза-влегување и
- третата фаза-преобразување.

Првата фаза наречена *фаза на предпристигнување* ги опфаќа постоечките правила и норми на однесување на вработените во моментот на пристигнување на новиот вработен.

Во втората фаза, *наречена фаза на влегување*, нововработениот ја согледува вистинската состојба на претпријатието и доаѓа во ситуација на конфронтирање на сопствените очекувања и реалната состојба во претпријатието во кое ќе се вработи.

Во третата фаза наречена *фаза на влегување* веќе е направена преобразбата на нововработениот. Нововработениот веќе ги изразува своите способности за новото работно место, успешно ја изведува својата улога и успешно се прилагодува на вредностите и нормите на останатите вработени во претпријатието.

1.5. Поврзаноста на националната култура со организациската култура

Културата претставува стекнато знаење што луѓето го употребуваат за интерпретирање на искуството и за генерирање иницирање на социјално однесување.²¹ Стекнатото знаење се базира на вредностите, ги создава ставовите и го детерминира индивидуалното однесување. Општите вредности и норми на националната култура влијаат на организациската култура.

Националната култура ги определува основните претпоставки и вредности кај луѓето. Вредностите на националната култура потешко се менуваат во споредба со останатите видови на култура. Националната култура на Република Македонија го определува карактерот и профилот на организациската култура на сите претпријатија вклучувајќи ги и малите претпријатија кои работат на територијата на Република Македонија. Влијанието на националната култура врз организациската култура се реализира преку самите вработени во претпријатијата. Вработените во малите претпријатија истовремено припаѓаат на иста национална култура.

Започнувањето со деловна активност во претпријатието и дејствувањето и однесувањето на вработените во претпријатието претпоставува внес на одредени инпути од страна на вработените. Самата деловна активност подразбира внесување на одредени вредности, верувања, претпоставки и норми од страна на вработените кои може да бидат стекнати преку учење или преку семејното воспитување.

Знаењата кои ги стекнале вработените, вредностите, верувањата и нормите претставуваат дел од организациската култура. Под влијание на организациската култура, вредностите, верувањата, претпоставките и нормите кои ги поседуваат и внесуваат вработените во малото претпријатие во текот на работата се менуваат доградуваат или адаптираат на соодветен начин. Вработените ги учат основните вредности на претпријатието преку формалните процеси на социјализација на

Што е организациска култура?

вработените и преку неформалните приказни и верувања кои се јавуваат во процесот на креирање и одржување на организациската култура.

Националната култура претставува извор на организациска култура во претпријатијата. Преку концептот на организациска култура, националната култура влијае на соодветен начин на останатите структури од претпријатието како на пример менаџментот и стилот на водството, видот на организациска структура, мотивацијата и видовите мотиватори кои се користат за мотивирање на вработените и сл. Вработените во малото претпријатие како составен дел од организациската култура истовремено претставуваат дел од националната култура кои преку сопствените вредности, верувања, претпоставки и норми на однесување кои во основа потекнуваат од националната култура ги вградуваат во организациската култура и истите претставуваат детерминанта на однесувањето и мислењето на вработените во претпријатието.

Националната култура претставува заеднички збир на верувања и вредности кои го определуваат однесувањето на група луѓе.²²

Истражувањата покажуваат дека националната култура има поголемо влијание врз вработените во малите претпријатија во споредба со организациската култура. Тоа подразбира дека обликувањето на однесувањето на вработените во претпријатието е под поголемо влијание на националната култура, во споредба со влијанието кое го има организациската култура.

Националната култура на Република Македонија претставува сложен концепт кој влијае на организациската култура. Сложеноста на концептот произлегува од фактот што Република Македонија се наоѓа во состојба на заштита на својот културен идентитет и интегритет со егзистирање на различни култури а истовремено гради систем на селекција и амортизација на негативните надворешни влијанија.

Присуството и владеењето на различните општествени уредувања во Република Македонија придонесоа за поттикнување на судири и несогласувања на културните вредности. Во суштина несогласувањата во националната култура произлегуваат од судирот во традиционалниот

Што е организациска култура?

систем на вредности, социјалистичкиот систем на вредности и тековниот систем на вредности.

Традиционалниот систем на вредности се карактеризира со доминација на православниот и патријархалниот морал со зголемено влијание на религијата во работењето.

Социјалистичкиот систем на вредности претставува наметнат начин на мислење и верување во кој постои изместување на интересите на индивидуата кон интересите на пошироката заедница и изразено автократско и тоталитарно влијание на државата.

Тековниот систем на вредности се карактеризира со изразена политичка демократија, насоченост кон материјалните вредности и изразена адаптација кон информатичкото општество и културните вредности.

Како резултат на несогласување и судир помеѓу трите системи на вредности се забележува појава на конфузност во националната култура.

Конфузноста и неудобството кое едно лице или група на луѓе го чувствуваат од непознавањето на одредена култура претставува културен шок. Конфузноста во националната култура во Република Македонија се зголемува како резултат на актуелните случувања за заштита на националниот идентитет и покрај постоењето на долга, голема и многу богата културна традиција. Несогласувањата и судирите кои ја следат националната култура се рефлектираат и на организациската култура кај малите претпријатија. Несогласувањата кои ја следат националната култура ги принудува претприемачите-менаџерите на малите претпријатија континуирано и будно да ја следат организациската култура во сопствените претпријатија. Вработените во претпријатијата ја споделуваат организациската култура меѓу себе бидејќи таа не е специфична и карактеристика само за еден вработен, туку таа се пренесува помеѓу сите вработени: нововработените, актуелните вработени и идните вработени. Всушност организациската култура зборува за начинот на кој се извршуваат активностите во претпријатието.

ФУСНОТИ

- ¹ Buelens Marc, Van Den Broeck Herman, Vanderheyden Karlien, Kreintner Robert & Kinitiski Angel: “**Organizational behaviour**“, 3rd Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2003, p.22
- ² Baker A. Kathryn : “**Organizational culture**“, ICFAI, University Press, India, 2004
- ³ Trice H. M. and Beyer J. M. : “ **The Cultures of Work Organizations**“, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1993, pp.154-172
- ⁴ Поповски Васил: “**Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата**“, Економски институт, Скопје, 2001, стр.67
- ⁵ Kotter J. and Heskett James: “ **Corporate culture and performance**“, The Free Press, New York, 1992, p.18
- ⁶ Schein Edgar H.: “ **Organizational Culture and Leadership**“, 2nd Edition, Jossey-Bass, San Francisko, 1992, p. 89
- ⁷ Robins Stephen : “**Organisational behavior**“, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 2004, .328
- ⁸ House Robert J., William K. Spangler and James Woycke: “Psychological theory of leader Effectiveness“, *Administrative Science Quarterly*, 1991, vol. 5, No.33, p.364
- ⁹ Robins Stephen : “**Organisational behavior**“, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 2004, p.526
- ¹⁰ Caldwell Bruce;” Business Reengineering Failures Have Cost Corporations Billions“, *Information Week*, June 20, Vol. 20, 1994, p. 53
- ¹¹ L.Smircich, “Concept of Culture and Organizational Analysis“, *Administrative Science Quarterly*, 1983, Vol. 28, p. 342
- ¹² M.Ramundo, “ Service Awards Build Culture of Succes“, *Human Resources Magazine*, August 1992, p.61
- ¹³ Cook S. D. N. and D. Yanow, “ Culture and Organizational Learning“, *Journal of Management Inquiry*, Vo. 2., p.373
- ¹⁴ L.Smircich.: “Concept of Culture and Organizational Analysis“, *Administrative Science Quarterly*, 1983, Vol. 28, p.339
- ¹⁵ Jones G. R.: “**Organizational Theory, desigh and change**“, Pearson Education International, A&M University, Texas, 2004, p. 89
- ¹⁶ Jones G. R. : “Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective,” *Academy of Management Review*, 1983, Vo. 8, p. 464

- ¹⁷ Robins S : “*Organisational behavior* “, Prentice Hall , Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 2004, p.29
- ¹⁸ George L. M. , “Personality, Affect and Behavior in Groups,” *Journal of Applied Psychology*, 1990, Vol.75, p. 107
- ¹⁹ Bettenhausen K.L and J. Murnighan J. K : “The Emergence of Norms in Competitive Decision Making Groups”, *Administrative Science Quarterly*, 1985, Vo. 30, p. 350
- ²⁰ Luthans F.: “ *Organizational Behavior*”, The McGraw-Hill Companies, New York, 1992, p.48
- ²¹ Поповски Васил : “ **Влијанието на организациската култура врз деловноста на претпријатијата** “, Економски институт Скопје, Скопје2001,стр43
- ²² Schermerhorn J., R., : “*Management*”, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2005, p.124

Ор̄ганизациски ̄ромени



*ЗА ВИСТИНСКИТЕ ПРЕТПРИЕМАЧИ НЕМА КРИЗА.
ТИЕ СЕ ПРИСПОСУБУВААТ КОН СИТЕ ПРОМЕНИ.*

2.1. Поим за организациска промена

За временски период од неколку децении, претпријатијата својата работа ја организираат на сосема нов начин-се менува нивниот поглед кон светот и се менуваат нивните основни вредности и организациската структура. Денешното време е време на промени. Денес не може да се замисли времето во кое живееле нешите баби и дедовци. Организациската промена е неопходност за секое претпријатие. Неопходноста од воведувањето на промени во работењето се јавува како резултат на потребата од приспособување на претпријатието кон промените во окружувањето. Ништо не е вечно со исклучок на промените кои овозможуваат да се реализира нешто ново и нешто што е различно од предходното. Денес промените се единствена константа.¹ Промените во развиените земји не се случајност тие имаат своја динамика и тие не претставуваат едноставно продолжување на минатото туку претставуваат целосен дисконтинуитет во однос на минатото. Вредноста на претпријатијата повеќе не се определува во зависност од тоа колку се тие долговечни или со другу зборови кажано колку години опстојуваат на пазарот, туку во нивната способност да се менуваат. Секојдневните промени во окружувањето изразени преку новите барања на купувачите, конкуренцијата, промените во владината политика, промените во социјално-политичкото окружување, претпријатието ги следи и реагира со спроведување на промени во правилата, системите и процедурите, промени во извршувањето на деловните активности, воведување на нови производи и услуги и промени во начинот на управување и раководење со претпријатието. Токму заради тоа секое претпријатие мора во својата структура:

- да создаде и применува механизми за управување со промените;
- да воведо организиран начин на напуштање на она што го работи во сегашноста и
- да биде способно за создавање на нешто ново.

Во денешно време претпријатијата повеќе немаат избор. Организациската промена е задолжителна за претпријатијата за да можат да преживеат во динамичното окружување.

Имплементирањето на организациските промени не е едноставен процес. Во принцип вработените не ја прифаќаат организациската промена и тогаш кога таа се имплементира за подобрување. Многу промени на крајот пропаѓаат бидејќи претпријатијата не разбираат доволно дека она што се случува во основата, начинот на водење на бизнисот е поважно од краткорочните придобивки.² Секоја промена предизвикува настанување на проблем кој проблем бара надминување на новонастанатата ситуација и негово решавање. Една од најголемите опасности во процесот на воведување на промените е обезбедување на соодветни услови за имплементирање на промените и надминување на евентуалниот отпор кон организациските промени преку создавање на окружување во кое организациските промени ќе бидат сфатени како можност за унапредување на работата а не како препрека која придонесува за создавање на хаотична состојба во претпријатието. Успешното имплементирање на организациските промени во претпријатието зависи од воведување на квалитетна стратегија за организациските промени. Во реалноста често пати се случува постоење на голема разлика помеѓу реалната и посакуваната состојба. Тоа ја наметнува потребата од постоење на квалитетна стратегија за организациски промени која ќе овозможи организациската промена да придонесе за реално подобрување на состојбата во претпријатието. При воведувањето на стратегија за промени во едно претпријатие потребно е реално да се согледа разликата помеѓу она што би требало да се промени-содржината на промената и начинот на кој би се реализирала промента-процесот на промени. Преку организациската промена се опишува транзицијата, преобразувањето, кое се појавува кај претпријатијата, преминувањето од една состојба во друга различна состојба од предходната.³ Процесот на промени од постоечката состојба до посакувана состојба опфаќа активности на различни промени или модификација на предходната состојба. Активностите кои се извршуваат заради предизвикување на разлики или модификација на предходната состојба се извршуваат заради остварување на одредена цел секако во насока на подобрување на предходната состојба. Во оваа насока се поставува прашањето дали претпријатието ќе се одлучи да

воведе промени во работењето доколку со тоа менување воопшто не се почувствува подобрување на работите или состојбата во претпријатието.

Во економската литература постојат голем број на дефиниции и појаснувања кои ја објаснуваат суштината на организациската промена. Може да се каже дека организациската промена претставува активност преку која се модифицира организацискиот систем со цел да се постигне подобрување на сите деловни процеси кои се извршуваат во претпријатието и да се овозможи прилагодување на претпријатието кон промените во околината.

Исто така организациската промена може да се дефинира како процес со кој претпријатието се движи од неговата сегашна состојба кон некоја идна посакувана состојба со цел да ја подобри својата ефикасност.⁴

Во денешни услови ниту едно претпријатие не може да успее без да се прилагоди кон надворешните и внатрешните случувања. Самиот процес на прилагодување претставува промена. Може да се каже дека организациските промени се постојани односно секојдневно присутни и кај малите и кај големите претпријатија. Оние претпријатија кои не се менуваат односно прилагодуваат кон промените пропаѓаат или набргу ќе пропаднат односно ќе ги смена во деловното окружување. Во врска со тоа Piter Sange открива: “дека историски гледано нема доволно факти кои укажуваат дека промената е воопшто можна ниту доволно факти кои укажуваат дека промената не е можна”.⁵ Земајќи го ова во предвид, може да се каже дека начинот на имплементирање на посакуваната организациска промена претставува клучен дел од успехот и иднината на малото претпријатие. За да може претпријатието да го отпочне процесот на промени, потребно е да ја почувствува потребата од промените односно во претпријатието да постои реална потреба за промени. Во оваа насока се поставуваат прашањата:

- Дали изворот на промената е притисок на окружувањето или пак тоа е внатрешен притисок ? и
- Што е она малите претпријатија и претприемачи ги прави успешни?

Може да се каже дека една од причините за успешноста на малите претпријатија е високиот степен на флексибилност и следење на промените во окружувањето. Флексибилноста во работењето значи дека малите претпријатија и нивните претприемачи брзо се менуваат самите себеси и својот бизнис за да успеат и да го развијат сопственото претпријатие. Организациските промени не се појавуваат сами по себе туку тие се јавуваат како последица од одредена причина. Доколку не постои причина за одредена постапка или дејствување нема да постои ни таа постапка или пак дејство. Бидејќи организациските промени се континуирани кај едно претпријатие или бизнис, секогаш ќе постојат и причините кои всушност претставуваат поттикнувачи за тие организациски промени. Пренесувањето на процесот на промени од окружувањето и спроведувањето на истиот во претпријатието претставува поттикнувач на организациската промена. Фактот дека постои потреба од воведување на организациски промени во претпријатието не мора да значи дека процесот на промената е успешно поттикнат. Едно претпријатие може да работи по вообичаениот начин на работа и покрај размислувањата на вработените и менаџментот на претпријатието дека стариот начин на работа е неефикасен. Тогаш се случува несовпаѓање помеѓу она што претпријатието сака да биде ефикасно, ефективно претпријатие кое ја игнорира потребата од воведување на организациски промени како резултат на што се јавуваат незадоволни вработени, потрошувачи, и неквалитетни производи.

2.2. Извори на организациски промени

Успешното имплементирање на организациските промени зависи од информираноста на претприемачите за можните извори на промените. Секое претпријатие има свој систем преку кој ги следи можните извори на промените и веднаш, без одлагање врши прилагодување во своето работење.⁶ Во своето работење, претпријатијата се соочуваат со многу

различни сили на промени. Во суштина, различните сили на промени односно изворите на организациските промени се поделени на две групи :

- извори кои потекнуваат од внатрешноста на претпријатието (внатрешни извори) и
- извори кои потекнуваат од надворешната околина на претпријатието(надворешни извори).

Како што е кажано погоре, изворите на промени може да бидат поттикнати од внатре или од надвор односно организациските промени може да се јават како резултат на надворешни и внатрешни извори.

Надворешните сили на промени како што покажува самиот назив потекнуваат од надворешноста на претпријатието. Надворешните извори на промените потекнуваат од :

- промените во потребите на целните групи, купувачите и добавувачите ;
- промени во демографските карактеристики на населението-возраст, образование, стручни квалификации и вештини;
- промени во конкуренција која бара производи и услуги со подобар квалитет и подобрени технологии преку кои се овозможува намалување на трошоците и прилагодување кон измените во законите, политиките и правилата;
- технолошките напредувања изразени преку автоматизација на производството и автоматизацијата на административните работи и
- социјалните и политички притисоци.

Внатрешните сили за промени како што покажува самиот назив потекнуваат од внатрешноста на претпријатието. Внатрешните извори на организациските промени се поттикнати од :

- промените во составот на човечките ресурси во претпријатието, изразени преку промените во знаењата, умеања, способности, мотивација и култура на вработените кои неопходно бараат воведување на организациски промени во структурата на претпријатието; и

- промени во постапката на извршување на деловните активности на претпријатието како и промените во начинот на управување и раководење со претпријатието.

Претпријатијата работат во одредено окружување и тие претставуваат составен дел од истото. Според P.Scott во групата на надворешните извори-поттикнувачи на организациските промени спаѓаат:

- економските извори на организациските промени;
- технолошките извори на организациските промени;
- социо-културните извори на организациските промени;
- политичко-правните извори на организациските промени и
- меѓународни извори на организациските промени.

Во продолжение ќе бидат објаснети наведените извори на организациските промени.

Економски извори на организациските промени создаваат многу можности и закани за претприемачите и претпријатијата.⁷ Тие се содржани во конкурентите, добавувачите, каматните стапки, кредитна политика, стапка на невработеност, приходите на населението, инфлацијата, бруто домашниот производ, меѓународната размена и сл. Економските извори на организациски промени бараат континуирано следење и анализирање заради донесување на вистински одлуки.

Технолошките извори на организациските промени произлегуваат од промените во технологијата, знаењето, методите, техниките и средствата кои едно претпријатие ги трансформира во излезни големини. Современите развојни процеси се карактеризираат со изразен степен на технолошки промени кој е значително забрзан поради предностите во микропроцесорите и компјутерскиот хардвер и софтвер. Секој претприемач мора да го следи развојот на технологијата во гранката во која припаѓа неговото претпријатие и во своето работење да ги применува најновите технолошки достигнувања заради развој на сопствениот бизнис.

Социо-културните извори на организациските промени се содржани во вредностите, навиките, традицијата, нормите, ставовите и личните карактеристиките на луѓето. Социо-културните карактеристики на луѓето

се разликуваат во зависност од припадноста на регионот и етичката определеност на населението. Социо-културните извори на организациски промени различно влијаат врз претпријатијата и бараат соодветно прилагодување на претпријатието кон нив;

Политичко-правниот извор на организациските промени е содржан во законските, подзаконските акти и прописите донесени од законодавните институции (собрание, влада) на една држава и истите се претставени преку стабилноста на владата, политичката состојба во соседните земји, штрајкови и политиката на оданочување. Политичките процеси ги обликуваат националните закони. Законите ги ограничуваат активностите на претпријатијата и менаџерите и создаваат можности и закани во работењето.

Меѓународниот извор на организациските промени е претставен преку поширокото окружување на претпријатието кое во последно време има големо влијание во работењето на малите претпријатија. Во суштина, меѓународните договори за укинување на законите и прописите кои ја ограничуваат и намалуваат трговијата меѓу земјите има длабоки ефекти врз сите претпријатија. Случувањата на меѓународниот пазар влијаат на сите бизниси. Како пример за тоа се актуелните случувања, промени во нашата економија кои се предизвикани од глобалната економска криза која го зафати речиси целиот свет.

Внатрешните извори на организациските промени како што кажува и самиот збор потекнуваат од самото претпријатие односно се појавуваат од внатрешноста на претпријатието. Во споредба со надворешните извори на промените, внатрешните извори на промените може да се контролираат поедноставно од страна на сопствениците и менаџерите на малите претпријатија бидејќи потекнуваат од внатрешноста на претпријатието а контролата и управувањето организациските промени е една од активностите на претприемачите и една од повеќето функции на менаџерите. Внатрешните извори на промените се содржани во внатрешната околина на претпријатието. Внатрешната околина на претпријатието е претставена преку сето она што е внатре во

претпријатието.⁸ Според Daft претпријатието претстваува систем кој се состои од следниве компоненти :

- луѓе-вработени;
- организациската структура и
- деловните активности кои се извршуваат во претпријатието.

Вработените ја претставуваат онаа компонента во состав на претпријатието која ги извршува деловните активности во претпријатието. Самите вработени во претпријатието претствауваат извор на организациски промени. Претпријатието може да ги има најдобрите процеси за извршување на активностите и да ја има најдобрата организациска структура, но без соодветни човечки ресурси нема да може да создаде квалитетни производи и услуги. Трансформацијата на влезните во излезни големини во едно претпријатие зависи од способноста и умешноста на човечките ресурси. Самите вработени може да поттикнат иницијатива за воведување промени во нивното работно место и промени во активностите кои ги извршуваат заради зголемување на ефикасноста.

Структурата на претпријатието е она компонента која го создава редот во претпријатието. Преку организациската структура се регулира извршувањето на сите деловни активности во претпријатието. Организациската структурата ги регулира сите меѓусебните односи во претпријатието при што се определува местото на секој вработен во претпријатието со дефинирање на улогата на секој вработен преку воведување и почитување на правила, нормите, и постапките во извршувањето на деловните активности. Бидејќи претпријатието работи во динамично окружување, со текот на времето организациската структура станува пречка за ефикасно и ефективно работење на претпријатието односно внатрешен извор на организациски промени.

Деловните активности кои се извршуваат во едно претпријатие ги содржат сите активности кои се извршуваат во рамки на претпријатието. Деловните активности во претпријатието се претставени преку:

- процесите на производство на производи или услуги и трансформација на организациските вредности во производи и услуги;
- процесите на донесување на одлуките-избирање на една алтернатива на работење од повеќе можни алтернативи;
- процесите на управување со човечките ресурси заради остварување на целите на претпријатието и
- процесите на комуникација и размена на информации помеѓу човечките ресурси во претпријатието.

2.3. Воведување на организациските промени

Глобализациските процеси претставуваат едни од поизразените причини кои поттикнуваат примена на промени во работењето. Претпријатијата дејствуваат во комплексно динамично окружување и истите се под влијание на многубројни фактори и непредвидливи настани кои брзо се менуваат. Тоа ја наметнува потребата од континуирано следење на организациските промени, менување и адаптирање на начинот на работа на претпријатието како основен услов за опстанок на малиот бизнис. Самата помисла дека нешто се менува претставува извор на шпекулации и страв од отпуштања или промена на работното место. Нивото на мотивираност кај вработените опаѓа бидејќи тие се навикнати на определени познати состојби и во иднина вработените не знаат како да се однесуваат. Вработените се во дилема како понатаму да се однесуваат, дали да придонесуваат за остварување на резултати во претпријатието и задоволување на сопствените потреби и барања или да се откажат од извршување на понатамошните обврски.

Организациските промени претставуваат процес преку кој се подобрува работењето на претпријатијата. Организациските промени претставуваат секојдневие за претпријатијата и претприемачите. Може да се каже дека организациските промени и процесот на воведување на истите во претпријатието е сложен процес кој бара претпријатието брзо

да создаде услови за имплементација на процесот на промените во претпријатието. Неопходноста од воведувањето на процесот на организациски промени во претпријатието се наметнува како резултат на повеќе причини и тоа: ⁹

- организациските промени се постојани во едно претпријатие;
- претпријатието за да опстане мора да се менува и прилагодува кон барања на потрошувачите;
- претпријатието мора да се прилагодува кон изразените глобализациски процеси и зголемената конкуренција на пазарот;
- претпријатието во своето работење мора да ги применува новите начини на работење кои се јавуваат како резултат на развојот и примената на науката во работењето;
- претпријатието мора да применува нов начин на комуникација во работењето; и
- претпријатието мора да ги следи големите промени во работењето кои се јавуваат како резултат на она што го бара пазарот-нови производи со пониска цена на чинење односно работење со помали трошоци;

Погоре наведените причини наведуваат на фактот дека успешното воведување на организациските промени во претпријатијата зависи од усогласеноста помеѓу размислувањата на вработените и сопственикот на претпријатието- претприемачот. Имплементацијата на одлуката за воведување на организациските промени не е наметнато решение туку тоа претставува почитување на мислењето на вработените и постојано барање на компромисно решение кое би било прифатливо за вработените и сопственикот на претпријатието. Тоа значи дека претпријатието треба да развие заедничка, единствена визија за тоа како посакува да изгледа во идниот период. При креирање на иднината, посакувањата и желбите на вработените и сопственикот на малото претпријатие треба да бидат базирани врз моменталната состојба на претпријатието односно реалната слика за претпријатието. Претпријатијата се принудени да се менуваат заради свој опстанок и во иднина ќе продолжат да се борат за опстанок и забрзан развој. Брзината и сложеноста на силите на промените во

окружувањето е голема и непредвидлива. Успешното имплементирање на организациските промени претставува најголем предизвик за сопствениците и менаџерите на малите претпријатија кои се насочени кон иднината. Проблем се појавува кога претпријатието не е подготвено да се прилагоди кон новите случувања и промени. Претпријатијата кои доброволно се потчинуваат на економските закони и се менуваат-успеваат а оние претпријатија кои се обидуваат да се потчинат на економските закони-исчезнуваат.

2.4. Нови форми на работа кај малите претпријатија

Во своето работење претпријатијата постојано се соочуваат со промените во работењето. Од друга страна пак изразените глобализациски процеси ја наметнуваат потребата од што поголема флексибилност на претпријатијата. Претпријатијата постојано се “движат“, се менуваат и преминуваат од една во друга позиција. Промената на позицијата на претпријатието од една во друга посакувана состојба бара промена на старите начини на работа и нивна замена со нови норми и вредности кои ќе бидат соодветни на изменетата позиција на претпријатието. Вообичаено, новините во работењето на претпријатието ги плашат вработените односно истите предизвикуваат паника и дезориентираност кај поголемиот број вработени.

Целта на промените е да се пронајдат нови или подобрени начини на употреба на ресурсите и можностите за зголемување на организациските способности и создавање на поголема вредност на претпријатието а со тоа и подобра ефикасност.¹⁰ Способноста на претпријатието во управувањето со промените вклучува извршување на повеќе активности преку кои ќе се овозможи брзо и подобро прилагодување на претпријатието на новонастанатите состојби. Претпријатијата настојуваат да ја подобрат својата ефикасност, ефективност, карактеристиките и начинот на кој вработените ги извршуваат работните активности и задачи. Постигнувањето на стабилност и соодветно ниво на ефикасност во

работењето се овозможува преку спроведување на организациските промени. Малите претпријатија не треба да прават промени во работењето само поради фактот дека мора нешто да се менува во работењето. Организациските промени мора да бидат легитимни и нивното имплементирање во претпријатието треба да биде базирано на врз основа на реални показатели.

Во тековното работење претпријатијата се принудени постојано да применуваат нови форми на работа. Во таа насока претпријатието бара во неговата структура да бидат вметнати следните одредници:

- секое претпријатие бара постојано унапредување на она што го работи;
- секое претпријатие мора да научи да ги користи постигнатите позитивни резултати во работењето;
- секое претпријатие мора да научи да постојано да воведува нови, иновативни начини на работа;
- секое претпријатие мора да ја прифати иновацијата како основна деловна активност.

Претприемачите постојано се соочуваат со изборот како најдобро да одговорат на факторите за промена. Претприемачите мора да ја усогласат потребата претпријатието да го унапреди тековниот начин на работа со потребата за промена. Претпријатијата кои промените ги прифаќаат како “нормална работа “ креираат концепт на организациска култура кој им овозможува планирање и управување со промените.

Во своето работење, претпријатијата континуирано се соочуваат со промени кои промени бараат организациско редизајнирање на претпријатијата. Редизајнирањето на претпријатијата има за цел да ја поттикне способноста на претпријатијата за континуирано учење и примена на новите форми на работа како замена на старите форми, норми и вредности. Во нови форми на работа кои може да бидат применувани од малите претпријатија спаѓаат следните :

- примена на иновациите во работењето;
- концептот “ организација која учи “
- TQM-менаџмент на вкупен квалитет;

- градење на тим и тимска работа ;
- флексибилност во работењето;

Иновативноста е континуиран и организиран процес. Како процес, иновативноста бара, претпоставува, воспоставување на конзистентен систем на поддржување и охрабрување на претприемничките идеи внатре во претпријатието, формирање на стручни екипи кои ќе ги разгледат можностите за реализација на новите идеи и ќе пристапат кон нивно имплементирање.¹¹ Иновативноста е процес кој секогаш повторно отвара нови развојни перспективи. Иновативноста се поврзува за самото претпријатие а иновацијата претставува процес на усвојување на нови идеи. Примената на иновациите во работењето кај малите претпријатија подразбира постојано воведување и користење на следните новини во работењето:

- воведување на нова технологија;
- воведување на нови суровини во процесот на работа;
- откривање на нови пазари за пласман на производите;
- воведување на нова организациона поставеност и сл.

Степенот на иновативност на малото претпријатие е определен од обемот на иновација кој се применува кај претпријатието. Иновациите претставуваат многу специфична категорија. Тие се однесуваат на радикалните промени во функционирањето на претпријатието. Иновациите се значајни за секој вид на мал бизнис. За пекарот иновација може да биде промена на начинот на продажба на производите на пример премин од директна продажба на производите од пекарницата кон непосредна продажба и достава на лице место или кетеринг. Примената на иновациите во работењето подразбира воведување на нов профитабилен начин на работа кај претпријатијата. Постојаните промени во окружувањето а посебно иновациите во областа на технологијата и информациските системи ги принудуваат претпријатијата да се прилагодат кон промените во окружувањето. Современите мали претпријатија потребно е да бидат отворени кон иновациите, флексибилни, креативни со прецизно одредена оптимална стратегија на работење, обликување на организационата култура, одлучување и управување. Иновациите може да

се применат секаде. Секој начин на работа може да се унапреди. Каков вид на иновација ќе се примени во претпријатието, зависи од радикалноста на промената која ја следи иновацијата. Имплементирањето на иновациите во претпријатието опфаќа:

- иновирање на производот или услугите кои ги нуди претпријатието преку воведување на нови производи, воведување на нови елементи во производството на производите или промена во пакувањето на производите;
- иновирање на процесот на производство, унапредување, воведување на нови процеси на производство и промена на постојните процеси во согласност со промените во производите и услугите кои се произведуваат заради постигнување на поголема брзина, ефикасност и намалување на трошоците на работа;

Одлуката за тоа кој вид на иновација ќе се воведо во претпријатието, зависи од претприемачот, менаџерот. Претприемачот може да одлучи да воведо еден сегмент од погоре наведените или пак да ги воведо и двата сегмента. Унапредувањето на процесот на производство може да резултира со подобри производи. Единствена цел од примената на иновациите во претпријатието е да го направат претпријатието поефикасно и профитабилно. Со други зборови кажано иновацијата претставува процес во кој претпријатието ги користи сопствените ресурси за да развие нови подобрени стоки и услуги или развој на нови производствени и оперативни системи кои ќе можат подобро да ги задоволат потребите на потрошувачи. Иновациите носат промени и тие се поврзани со високо ниво на ризик бидејќи резултатите од истражувањата и развојот на новите активности се често неизвесни.¹¹

Стратегијата на постојани иновации и динамични промени во работата на малите претпријатија, претставува одговор на барањата на пазарот. Се поголем е бројот на претпријатија кои ја прифаќаат улогата на водач во воведувањето на иновациите во работењето. Менаџерите можат подобро да ја поттикнат иновацијата со креирање на работни групи кои се составени од поединци кои заедно имаат знаење, релевантно за определен вид на иновација, наместо да се потпираат на самостојното

работење на секој вработен. Улогата на менаџерот е да обезбеди упатства, помош, обука и ресурси кои им се потребни на вработените за да ги воведат иновациите. Основна цел е да се изгради иновативно претпријатие кое постојано ќе воведува иновации во работењето.

Концептот т.н. “организација која учи” го сфаќа претпријатието како еден систем кој постојано учи. Може да се каже дека концептот т.н. “организација која учи” претставува концепт на доживотно учење на претпријатието. Преку креирање на култура на учење и разменување на знаењето помеѓу вработените се создава концептот т.н. “организација која учи” (The Learning Organization).

Концептот на “организација која учи” подразбира проактивно претпријатие кое стекнува и го пренесува знаењето а промените во работењето се спроведуваат врз основа на ново стекнатите знаења и согледувања. Малите претпријатија може да практикуваат примена на еден од следните два концепта на учење:

- учење во еден круг (single loop learning) или адаптивно учење и
- учење во два круга (double loop learning) или генеративно учење

Учењето во еден круг (single loop learning) или адативното учење подразбира состојба во која претпријатието се прилагодува на промените во окружувањето преку едноставни, незабележливи акции во политиката, процедурите и правилата на работење на претпријатието за да се прилагоди на промените во работењето, непосредно по нивната појава. Претпријатијата кои практикуваат адаптивно учење спаѓаат во групата на аналитични претпријатија.

Учењето во два круга (double loop learning) или генеративното учење подразбира воведување на радикални промени во работењето на претпријатието, напуштање на стариот начин на работа и учење на нов концепт на работа преку промена на организациската контрола, политиките, процедурите, опремата и процесите на работа. Учењето во два круга или генеративното учење е карактеристично за иновативните претпријатија. Организацијата која учи може да се дефинира како организација која континуирано се поправа, брзо создава и усовршува.¹³

Концептот т.н.“организација која учи“ претпоставува дека претпријатијата слично како и луѓето имаат соодветна структура претставена преку механизмите на контрола, политики, процедури, материјалните ресурси, процесите на работа ,човечки ресурси, бази на податоци, производи и услуги, кои претставуваат основа за одлучување за тоа што е добро а што не, што може да успее а што не. Преку размена на знаењето и континуирано учење претпријатијата ги надминуваат пречките и несогласувањата.

Концептот т.н.“организација која учи“ се дефинира како претпријатие кое брзо ги усовршува своите способности за иден успех и прилагодување на окружувањето. Претпријатијата мора да ги познаваат основните процеси во своето работење за да можат да бидат во состојба да ги разликуваат идните состојби кои барат воведување на промени и да бидат во состојба да ја разликуваат сегашната и идната состојба.

Примената на концептот т.н. “ организација која учи “ кај малите претпријатија придонесува за надминување на строгата организациска структура со која конкретно е поделена работата на претприемачот и вработените при што се овозможува воведување на организациска структура во која вработените имаат иницијатива за учење, обука, одлучување за воведување на нови начини на работа и намалување на местото и улогата на претпоставените во работењето.

Воведувањето на овој концепт од страна на малите претпријатија подразбира примена на политики, правила и процедури преку кои се врши подобрување на вкупните карактеристики на претпријатието за што е потребно сопственикот, или менаџерот да создадат амбиент за поддршка и креирање “клима на учење”, која подразбира воведување на тимска работа, децентрализирано одлучување, иновативна култура и континуирано образование на вработените и менаџерот.

Менаџментот на вкупен квалитет (TQM) се опишува како нова филозофија, култура или пристап во работењето. Менаџмент на вкупен квалитет(TQM) претставува начин на живот на претпријатието кое воведува континуирани подобрувања на работењето во сите сегменти и активности во претпријатието преку:

- креирање на соодветно окружување преку тимска работа, доверба и почитување;
- системски пристап во работата, преку примена на квантитативни методи и аналитички техники со примена на знаењето и искуството во унапредување на работните процеси.

Управувањето со вкупниот квалитет е системски пристап во управувањето кој има за цел континуирано да ги унапредува вредностите за да ги задоволи барањата на купувачот.¹⁴ Купувачите имаат високи барања од малите претпријатија. Односите претпријатие-купувач кои се реализираат на пазарот поаѓаат од фактот дека потрошувачот сака квалитетен производ, со ниска цена а претпријатието има за цел остварување на што поголем профит што води кон висока цена, ниски трошоци и слаб квалитет. Единствен начин да го придобијат и задржат купувачот е да понудат квалитетни производи и услуги. Денешното време е време на квалитет. Периодот кој следи исто така е период на квалитет. Креирањето на долгорочните развојни планови претпријатието ги базира на квалитетот. Во основа, менаџментот на вкупен квалитет (TQM), се базира на следните принципи:

- насоченост кон потребите на купувачот;
- насоченост кон целите на работење на претпријатието;
- учество на сите вработени во деловните процеси;
- насоченост кон процесите; и
- континуирано подобрување на работните процеси;

Менаџментот на вкупен квалитет ја унапредува работата преку:

- откривање на потребите и очекувањата на потрошувачите;
- целосна посветеност кон целите на претпријатието;
- анализа на трошоците кои се однесуваат на квалитетот на производите и услугите;
- приоритет на квалитетот во однос на контролата и
- развој на пристап и процедури кои го подржуваат квалитетот и усовршувањето.

Примената на концептот на менаџментот на вкупен квалитет (TQM), подразбира применување на одредени принципи во работењето според кои претпријатијата кои го применуваат овој концепт во своето работење се разликуваат од останатите претпријатија. Разликите се состојат во следното:

- примената на овој пристап придонесува претпријатијата во своето работење да поаѓаат од купувачот и неговите потреби;
- менаџерот на претпријатието дефинира јасни, конкретни цели во работењето, ја определува стратегијата на работење, вредноста на претпријатието и постоечката организациска култура како и нивната поврзаност со вкупниот квалитет;
- квалитетот на производите и услугите кои ги нуди претпријатието зависи од начинот на извршување на работните процеси според највисоки критериуми и стандарди;
- континуиран процес на усовршување и зголемување на стандардите во работењето;
- континуирана едукација, обука и семинари на вработените, кои се вклучени во процесот на унапредување на квалитетот;
- донесување на одлуки врз основа на реални показатели и факти;
- процес на создавање на квалитетни производи и услуги и елиминирање на појавите на грешки и неправилности; и
- унапредување на работата и намалување на времетраењето на работните процеси;

Концептот на градење на тим и тимска работа (tim building) како нов, современ начин на работа посебно се истакнува во последните години од минатиот век. Основа на организациските промени претставува градењето на тимови во работењето. Тимската работа им помага на претпријатијата да ја подобрат продуктивноста.¹⁵ Во деловното работење, концептот на градење на тим е присутен во сите претпријатија - мали и големи. Тимската работа претставува основа за развој и унапредување на човечките ресурси во секое претпријатие. Се поставува прашањето: Зошто тимската работа е важен фактор за развој и опстанок на малите претпријатија? Одговорот е едноставен. Во тимот е сконцентрирано

знаењето и способностите на поголем број на луѓе. Едноставно кажано, тимот е составен од група луѓе кои работат заедно за да остварат однапред дефинирана заедничка цел. Зборот **луѓе** во оваа дефиниција за тимот покажува дека луѓето се единствени а секој поединец носи во себе различни особини и се разликува од останатите по своето однесување. Преку тимската работа, малите претпријатија со заеднички сили се насочуваат и го усогласуваат своето дејствување во извршување на конкретни задачи или постигнување на одредени резултати. Исто така тимот може да се дефинира како група луѓе кои се карактеризираат со комплементарни вештини кои се насочени кон остварување на една заедничка цел за која самите се одговорни. На почетокот од градењето на тимот забележливи се конфликти помеѓу поединците но со текот на времето поединците подобро се запознаваат при што се надминуваат конфликтните ситуации. Она што е заедничко за поединците кои го сочинуваат тимот е самата работа која ја извршуваат. Сосема природно е некои од поединците во тимот да имаат силна идеја за тоа како тимот да ја оствари целта која идеја не е комплементарна со идеите на останатите поединци од тимот, поради што тимот ќе ги почувствува почетните конфликтни моменти во тимската работа. Поради несогласувањата околу идеите за работа, моќта и нестабилните меѓучовечки односи, многу работни групи не можат да станат успешен тим. Компатибилноста и издржливоста на тимот зависи од задоволството и желбата на членовите на тимот да придонесат во извршувањето на тимската работа.

Тимската работа кај малите претпријатија создава можност за претварање на идејата и ентузијазмот на поединците во реални извршувања. Работните тимови им овозможуваат на претпријатијата брзо и ефикасно да произведат и понудат на пазарот производи и услуги со соодветен квалитет. Градењето на тим и тимската работа го менуваат начинот на работа кај малите претпријатија. Промената во начинот на работа од воведувањето на тимската работа кај претпријатијата се состои во следното:

- активното градење на тим го забрзува процесот на остварување на определената цел на претпријатието;

- претварање на идејата и ентузијазмот во реални извршувања;
- концентрација на напорот и енергијата на сите вработени кон реалните извршувања бидејќи еден вработен кој работи самостојно не може да успее максимално да го искористи својот потенцијал заради постигнување на организациските цели;
- создавањето на тимот ја поттикнува мотивацијата и помага во поставување на конкретни цели и насоки во работењето.

Флексибилноста кај малите претпријатија се согледува преку нивната способност брзо да реагираат на промените во окружувањето. Малите претпријатија покажуваат голема способност за брзи промени на видот на бизнисот кој го извршуваат а со цел во секој момент да одговорат на пазарните барања. Претпријатијата ги менуваат оперативните системи на работа за да им создадат подобри услови за работа на вработените кои ќе овозможат зголемување на продуктивноста. Преку флексибилноста во работата, малите претпријатија се обидуваат да ги намалат трошоците поврзани со процесот на производство и начинот на кој се доставуваат производите и услугите до потрошувачите. На тој начин тие ја зголемуваат својата одговорност кон потрошувачите.

2.5.Организациските промени кај малите претпријатија во Република Македонија

Организациските промени се неопходни кај сите претпријатија за да можат во иднина да бидат компатибилни со барањата на окружувањето. Секое претпријатие има потреба постојано да ја усогласува својата организациска структура со промените во окружувањето. Потребата за прилагодување на претпријатието кон барањата на окружувањето е последица од високиот степен на зависност на претпријатието од промените во окружувањето. Претпријатијата единствено во однос на окружувањето може да ги идентификуваат пазарните можности и да ги дефинираат целите и стратегијата на работењето.

Кај претпријатија доминира размислувањето дека технологијата и човечките ресурси се способни да ги решаваат сите проблеми во работењето.

Исто така може да се забележат и претпријатија кај кои доминира размислувањето дека промените во организациската структура можат да ги реализираат оние работи кои не можат да се реализираат со промени во други подрачја. Меѓутоа промените во претпријатието не можат да се воведат успешно само со промени во организациската структура на претпријатијата туку потребно е да се променат и останатите сегменти во претпријатието како што се организациската култура, пазарната ориентација, технологијата и видот на производите кои ги нуди претпријатието. Спротивно од стабилното окружување кое создава стабилни услови за работа, денешното окружување претставува динамична категорија. Динамичното окружување ги променува размислувањата на менаџерите на претпријатијата во однос на организациските промени. Менаџерите се повеќе сфаќаат дека организациските промени се составен дел од нивното работно секојдневие. Во услови на динамично окружување релативизирани се цврстите принципи на работење наследени од минатото а потребата од донесување на брзи деловни одлуки се повеќе се изразува. Аналогно на тоа се повеќе се напушта апстрактниот нормативистички принцип во обликување на претпријатијата и се поаѓа од еден прагматичен пристап според кој добро е она претпријатие кое во текот на работењето се покажува како успешно. Практиката во Република Македонија покажува дека малите претпријатија работат во окружување кое е комплексно и во кое постојат:

- голем број на фактори во окружувањето кои влијаат на работењето на претпријатието;
- релативно високо ниво на неизвесност;
- несигурност во вложувањето на средствата и
- релативна неможност за напредување.

Вработените во претпријатијата посакуваат сигурност на работното место, го избегнуваат ризикот и промените.¹⁶ За вработените приоритет во работата имаат пропишаните правила, должности и работни активности кои треба да ги извршат во претпријатието. Во извршувањето на работата, вработените се контролирани од менаџерот преку воспоставените правила, процедури и

стандарди за извршување на работата. Основна цел на организациските промени е преобликување на претпријатието на начин кој ќе овозможи истовремено постигнување на надворешна и внатрешна усогласеност и подобрување на вкупните карактеристики на претпријатието. Малите претпријатија ги воведуваат организациските промени заради:

- овозможување на рационализација во работењето;
- подобрување на креативноста во работата;
- намалување на трошоците;
- зголемување на квалитетот на производите и услугите;
- зголемување на флексибилноста;
- подобро користење и управување со капацитетита за работа;
- подорба поделба на работните активности; и
- зголемување на продуктивноста во работата.

Зголемените промени во окружувањето им оневозможуваат на претпријатијата преку воведување на постојани мали промени да се прилагодуваат кон потребите на окружувањето. Порано претпријатијата повеќе практикувале воведување на парцијални мали промени. А во денешни услови претпријатијата се повеќе се принудени да спроведуваат крупни, радикални трансформациски промени кои продираат во основниот организациски модел на функционирање на претпријатието. Денешните претпријатија се карактеризираат со воведување на организациски промени кои се базираат на поврмени, радикални промени преку кои комплетно се менува нивната организациска структура на работа.

Обликувањето на организациската поставеност на едно мало претпријатие зависи од стратегијата која ја применува претпријатието во своето работење, човечките ресурси и технологија на работа. Според тоа организациските промени кај малите претпријатија се содржани во промените во технологијата, вработените, организациската структура и работните активности кои се извршуваат се претпријатијата. Но може да се забележат претпријатија кои подолг временски период не вршат промена во својата организациска структура и не воведуваат нови форми на работа. Инерцијата во работењето на малите претпријатија обезбедува привремена рамнотежа помеѓу факторите кои ја одржуваат кохезијата во претпријатието и оние сили

кои го нарушуваат работењето на претпријатието. Стабилноста му е потребна на претпријатието за да може да се движи во насока на остварување на предвидените цели во работењето и тогаш кога постои усогласеност помеѓу можностите на претпријатието и барањата на окружувањето. Кризата во работењето и лошите деловни резултати најчесто претставуваат причина за воведување на организациски промени во претпријатието. Индивидуално, вработените се отпорни кон промените бидејќи промената носи неизвесност, а неизвесноста предизвикува страв од непознато кај вработените. Често пати самите вработените имаат отпор за воведување на нова технологија бидејќи се несигурни во своите способности да ја научат и ефективно да ја користат. Улогата на менаџерот во воведувањето на промените се состои во неговата способност за препознавање на потенцијалните пречки за воведување на промените во работењето, имплементирање и управување со истите. Воведувањето на организациските промени кај малите претпријатија содржи воведување на нови форми на работа преку имплементирање на хармонични меѓучовечки односи, зголемување на креативноста на вработените, зголемување на мотивација кај вработените и градење на позитивна организациска култура.

2.6. Менаџмент на организациските промени

Организациските промени претставуваат континуиран процес кој придонесува за подобрување на вкупното работење на претпријатијата. Промените постојано се случуваат околу нашето окружување. Тие се единствена константа во животот на претпријатијата и работата на претприемачите. Претпријатието може да продолжи да работи без воведување на промени во работењето и покрај тоа што вработените и претприемачот реално ја согледуваат потребата од воведување на организациски промени. Успешното управување со организациските промени подразбира:

- согледување на потребите на претпријатието за воведување на организациските промени и

- следење и воведување на организациските промени.

Успехот во работата на претпријатието зависи од способноста на претпријатието и претприемачот за воведување на брза имплементација на организациските промени. Успешното менаџирање на организациските промени подразбира имплементирање на систем кој ќе овозможи брза имплементација на процесот на промените во сите сегменти на претпријатието. Успешното управување со организациските промени придонесува за намалување на расчекорот помеѓу она што претпријатието сака да биде а тоа е ефикасно и ефективно претпријатие. Неуспешното управување со организациските промени придонесува за создавање на претпријатие во кое вработените се незадоволни и истите создаваат неквалитени и неконкурентни производи. Поради тоа согледувањето на реалните потреби за сегашната состојба на претпријатието и она што се очекува во иднина од страна на вработените и менаџерот е од голема важност во процесот на успешното управување со организациските промени. Вработените и менаџментот не треба да имаат само реална слика за состојбата во која го согледуваат претпријатието во иднина туку треба да веруваат дека е можно да се постигне посакуваната состојба и дека претпријатието има капацитет и способност да го реализира она што се посакува во иднина. Организациските промени и процесот на управување со промените претставуваат најтешката работа за претприемачите. Една од потешките работи за менаџерите на малите претпријатија е воведување на систем кој ќе обезбеди брза имплементација на процесот на промени.¹⁶

Управувањето со промените и имплементирањето на систем за воведување на промените претставува голема одговорност за менаџерите. Тие мора да бидат подготвени да преземат ризици и да поседуваат соодветни вештини и способности. Промените секогаш носат ризик. Во напорите да се прилагодат кон промените, секогаш постои ризик за вработените и ресурсите на претпријатието. Но доколку менаџерите се насочени кон градење на организациска култура која ќе придонесе за прифаќање на промените од страна на сите вработени, процесот на имплементација на промените во претпријатието ќе биде

едноставен и орджлив.¹⁷ Вообичаено, организациските промени поттикнуваат отпорност и страв кај голем број менаџери бидејќи никогаш не може да се предвидат идните дијства. Отпорноста и стравот кај менаџерите произлегуваат од непознатото кое следи. Неизвесноста од воведување на промените може да се зголеми доколку не постојат конкретни информации за насоката и начинот на воведување на промените. Вработените за да можат да соработуваат во процесот на имплементирање на промените треба да бидат информирани за видот на промените и начинот на спроведување на промените. За успешното имплементирање на промените во претпријатието потребно е да постојат одредени поддржувачки сили, внатре во претпријатието. Успешното спроведување на организациските промени во претпријатието зависи од активностите на менаџерот. Силните комуникациски врски помеѓу менаџерот и вработените и информирањето на вработените за случувањата во претпријатието придонесуваат за успешно спроведување на промените.

Менаџерите се повеќе се насочуваат кон процесот на управување со промените. Насочувањето на менаџерите кон промените ја искажува промената во разбирањето и сфаќањето на менаџерите за претпријатието од статичен ентитет кон динамично претпријатие во постојана состојба на промени. Една од поголемите обврски на менаџерите во процесот на имплементирање на промените е развивањето на чувство кај сите вработени во претпријатието за прифаќање на промените во сите сегменти на претпријатието.

Управувањето со промените од страна на менаџерите во претпријатието може да биде едноставен и лесен процес доколку во рамки на претпријатието постои :

- систем кој ќе ги информира менаџерите за изворите на промените и
- систем за навремено елиминирање на факторите кои би предизвикале отпорност од воведување на организациските промени.

Управувањето со организациските промени подразбира воведување на систем на имплементирање на промените во претпријатието.

Процесот на имплементација на организациските промени во претпријатијата се спроведува преку извршување на следните етапи:

- имплементација на систем на следење на организациските промени;
- изработка на план за имплементација на промените;
- идентификација на можните ограничувачки фактори за спроведување на организациските промени;
- намалување на влијанието на ограничувачките фактори пред почеток на процесот на имплементација на промените;
- имплементирање на процесот на промени;
- согледување на резултатите од спроведениот процес на имплементација на промените;
- мерење на резултатите од воведување на промените и
- отпочнување на нов процес на промени.

Во продолжение ќе бидат објаснети поодлено секоја од погоренаведените етапи.

Воведувањето на систем на следење на организациските промени во претпријатијата претставува најважниот дел од процесот на управување со организациските промени бидејќи поседувањето на информации за тоа кога е потребно да се воведат промените и што е потребно да се менува. Доколку менаџерот ги познава вистинските работи кои треба да се менуваат, времето на промената и местото на промената, процесот на имплементацијата на организациските промени во претпријатието ќе биде успешно спроведен. Аналогно на тоа и процесот на управување со организациските промени во претпријатието ќе се спроведе успешно.

Планот за имплементација на промените ја покажува улогата на менаџерите во претпријатието во изработката на планот за имплементирање на процесот на организациските промени. Планот за имплементација на промените претставува патоказ за претприемачите. Преку планот за имплементирање на промените менаџерите се информираат за сето она што е потребно да се смени во претпријатието, временскиот период на воведување на промените како и начинот на спроведување на промените.

Идентификација на можните ограничувачки фактори за спроведување на организациските промени подразбира поседување на информации за можните ограничувачки фактори во процесот на воведување на организациски промени. Управувањето со промените значи управување со причините кои придонесуваат за неуспешни промени или отпорност кон промените. Еден од најголемите ограничувачки фактори во процесот на спроведување на организациските промени е отпорот кон промените. Од голема важност за менаџерите на претпријатијата е да научат да управуваат со отпорот бидејќи неуспешните напори за воведување на промени во работењето носат со себе големи трошоци во работењето.¹⁸

Намалување на влијанието на ограничувачките фактори пред почеток на процесот на имплементација на промените подразбира преземање на активноста од страна на менаџерите за намалување на влијанието на факторите кои можат да предизвикаат отпорност кон процесот на имплементација на промените. Минимизираното влијание на ограничувачките фактори придонесува за донесување на реален план за имплементација на промените во кој ќе бидат содржани размислувањата на вработените во претпријатието кои на некој начин би го ограничувале воведувањето на промените доколку нивните предлози не бидат вклучени во процесот на промените.

Имплементирањето на процесот на промени започнува веднаш по предходната етапа во која е намалено влијанието на ограничувачките фактори а во согласност со донесениот план за имплементација на промените.

Согледувањето на резултатите од спроведениот процес на имплементација на промените претставува многу важен сегмент за претприемачите. Добиените резултати од спроведениот процес на имплементирање на промените потребно е менаџерите да ги споделат со своите вработени. Менаџерите ги информираат своите вработени за остварените резултати.

Мерење на резултатите од воведување на промените се реализира преку изграден систем на мерење на резултатите од спроведениот процес на промени и информирање на вработените за остварените резултати од

истиот. Од остварените резултати може да се види како спроведениот процес на промени влијае на вкупното работење на претпријатието. Доколку добиените резултати не ги задоволуваат барањата на претпријатието потребно е веднаш да се отпочне нов процес на промени.

Отпочнувањето на нов процес на промени следи веднаш по завршување на предходниот процес на промени. По успешното имплементирање на процесот на промени потребно е да се отпочне нов процес на промени.

Имплементирањето на организациските промени од страна на менаџерите бара детално да бидат спроведени погоренаведените етапи. Не постои формула или пак универзален начин за воведување на организациските промени во претпријатијата кој би бил општо применлив во сите претпријатија бидејќи секое претпријатие е посебен ентитит. Улогата на менаџерот на претпријатието е содржана во успешното планирање на промените и прилагодување на претпријатието кон системите, процедурите и организациската култура на претпријатието.

ФУСНОТИ

- ¹ М.Гузалиќ:“**Систем предузетништва**“,Економски факултет Брчко,2005,стр.87
- ² Marc Buelens, Herman Van Den Broeck, Karlien Vanrderheyden, Robert Kreitner & Angelo Kinicki :“**Organisational Behaviour**“, third edition, The McGraw-Hill Companies, New York 2003, p.642
- ³ Adizes Ichak: “**Овладување со промените**“, Скопје, Детра, 1994, стр. 93
- ⁴ Robbins Stephen : “**Organizational behavior**”,Prentice Hall Incorporation, New Jersey, 2004, p.301
- ⁵ A.M.Webber, ”Learning for a change”, *Fast Company*, may 1999, p.180
- ⁶ Тајчи Ноел : ” **Управување со стратешки промени**“, Скај, Скопје,1994, стр. 93
- ⁷ P.Scott : “ **The Unwritten Rules of the Game**”, The McGraw-Hill Companies, New York, 1994, p.176
- ⁸ Daft R.L.-“**Organizational Theory and Design**”, S.W. College Publishing, Cincinnati, 1998, p.98
- ⁹ P.M.Senge : “ **The Fifth Discipline: The art and Practice of the learning organization**“, Doubleday, New York, 1990, p.132
- ¹⁰ M.Beer : “ Organizational Change and Developoment“, *Annual Review of Psychology*, 1991, p.51
- ¹¹ Фити Т.: “ **Претприемништво**“, Економски факултет,Скопје, 1999, стр.33
- ¹² Jones G.R. and Butler J.E.:” Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective”, *Journal of Management*, Vol.18, 1992, pp.733-749
- ¹³ George M. J. and Gareth R. J.: “**Understanding and managing organizational behavior**”, Addison Wesley publishing, Boston, 1999, 9.701
- ¹⁴ Filer T.: “ TQM системи, основни модели, увооцење и оцењивање”, *Total Quality Management*, 1998, Vol.26, N.2
- ¹⁵ P. Drucker, “ The Coming of the New Organization”, *Harvard Business Review*, 1988, p.45
- ¹⁶ Saraph J. V., Benson P., J., Schroeder G. R. : “ An instrument for measuring the critical factors of Instrument of quality management” *Descision Science*, 1989, N.20, pp.810-829
- ¹⁷ Ogbona E. & Harris C. L.: “ Organizational Culture”, *Journal of General Management*, Vol.23, p.35-48
- ¹⁸ Galbraith J.: “ **Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations**”, Jossey-Pass Publishers, San Francisco, 1993, p.123-135

Менаџмент на орѓанизациска култура



*МЕНАЏМЕНТОТ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ГО ОПРЕДЕЛУВА
НАЧИНОТ НА ОДНЕСУВАЊЕ НА СИТЕ КОИ СЕ ДЕЛ ОД ПРЕТПРИЈАТИЕТО.*

3.1. Менаџмент на мал бизнис

Светските искуства и спроведените истражувања покажуваат дека малите претпријатија имаат големо, немерливо значење за развојот на економијата на една држава па и пошироко. Една држава не може да има стабилен и квалитетен економски развој без позначајна застапеност на малите претпријатија во нејзината економска структура. Малите претпријатија влијаат на остварувањето на позитивни резултати во сите области на економското живеење. Феноменот на малите претпријатија е предмет на истражување на голем број теоретичари и практичари од областа на економијата. Истражувањата се насочени кон откривање на причините за тоа што ги мотивира сопствениците да започнат со претприемничка активност и ставање во функција на стопанскиот развој на државата како и согледување на влијанието од успешното управување со претпријатието од страна на сопственикот на претпријатието.

Малите претпријатија ги користат локалните ресурси бидејќи често пати малите претпријатија заради нивната големина дејствуваат на мали и ограничени пазари.¹ Малите претпријатија претставуваат клучен сегмент во економијата на секоја земја. Економијата на секоја земја може да се оцени според работата и резултатите на малите и средните претпријатија. Доколку се земе предвид податокот дека дури 99% од сите претпријатија во Европската Унија (ЕУ) се мали и средни, може да се каже дека малите претпријатија претставуваат многу важна моторна сила за раст за економијата на една земја.

Малите претпријатија претставуваат определена форма на вршење на дејност која егзистира со мали и ограничени ресурси. Тие претставуваат можност за дејствување со мал капитал и ограничени ресурси во следните стопански дејности:

- купување на подвижни ствари со цел да се продадат во првобитен, преработен или обработен вид;

- продажба на подвижни ствари во преработен или обработен вид од сопствено производство;
- тргување со хартии од вредност и управување со фондови;
- банкарски, менувачки и други финансиски дејности;
- дејности на осигурување;
- превоз на лица и стока;
- комисиони работи, шпедитерски услуги,складишни(магацински)услуги и лизинг;
- трговско застапување и посредување;
- угостителско туристичка дејност,информативна дејност,маркетинг и други интелектуални услуги;
- производство на филмови,видеокасети,аудиовизуелни записи, софтвер како и други слични дејности;
- издавачка и печатарска дејност и други работи поврзани со трговија со книги и уметнички творби и
- купување, изградба и уредување на недвижни ствари со цел продажба и издавање.

Претприемништвото има важна улога во развојот на малите претпријатија и пазарната економија. Важноста на претприемништвото произлегува од развојот на иницијативноста, иновациите, новите техники и технологии на производство како и новите начини на работа кои ги нуди претприемништвото. Претприемништвото преку развојот на слободната иницијатива и приватната сопственост создава можности и насоки за зголемување на економскиот раст воопшто. Претприемачите се носители на креативниот и иноваторски дух.

Малите претприемнички претпријатија имаат можност за реализација на иновативни потфати преку користење на локалните ресурси за кои големите претпријатија не се заинтересирани. Малите претпријатија постојано трагаат по нови ресурси и можности за нивниот раст и развој . Многу често тие работат со ретки, мали и специфични ресурси преку кои ги

реализираат сопствените иновативни идеи за производство на конкурентни производи и остварување на поголем профит.

Малите претпријатија претствауваат предизвик на современиот начин на работа. Најчесто во малиот бизнис сопственик е една личност кој истовремено е и менаџер на претпријатието. Поради тоа начинот на управување или менаџирање со малите претпријатија е специфичен и различен.

Управувањето со малите претпријатија е многу комплексна работа а менаџментот претставува логичен, уреден процес во кој сопствениците-менаџери, рационално го проценуваат начинот на користење на ресурсите за да ги остварат целите на претпријатието. Да се биде менаџер на мало претпријатие не е едноставна работа. Иако претпријатието е мало, управувањето со него е “голема работа”. Менаџерот на малото претпријатие често пати е потребно да дејствува емоционално и да се потпира на интуитивните чувства. Брзите, моментални реакции на ситуациите, наместо промислено размислување се значаен аспект на менаџерската акција.² Менаџерите се преоптеретени со одговорности, немаат време за трошење на анализирање на секоја ситуација и поради тоа донесуваат одлуки во неизвесни околности без да бидат сигурни кои резултати ќе бидат најдобри. Во услови кога тековната ситуација постојано се менува под влијание на динамичните промени во окружувањето, често пати одлуката која денес се чини дека е правилна, утре може да биде погрешна. Низата на проблеми со кои се соочуваат менаџерите е разновидна, голема. Менаџерите на малите претпријатија вообичаено работат:

- во услови на постоење на многу проблеми;
- често мора да донесуваат избрзани одлуки; и
- често пати мора да се потпрат на интуицијата и стекнатото искуство.

Кога зборуваме за управувањето со малите претпријатија или популарно наречено менаџирањето се поставуваат прашањата:

- Дали менаџер на мало претпријатие препознаваме во управителот на цвеќарницата, пекарата, управителот на ресторанот, управителот на претпријатието за склопување на компјутери, управителот на дом за

одгледување на стари лица, управителот на претпријатието за млечни производи и сл.?

- Каков вид функции треба да извршуваат менаџерите за да се одржат подолго време на менаџерската позиција во претпријатието?
- Каква личност треба да биде менаџерот за да може успешно да управува со претпријатието?
- Дали постои универзално правило кое важи за сите менаџери?
- Што е заедничко за сите нив?

Сите сопственици, менаџери на мали претпријатија работат во мали претпријатија и управуваат со нивните организациските ресурси. Организациските ресурси на претпријатијата се состојат во човечките ресурси на претпријатието и нивните способности, знаење и искуство, машините, суровините и материјалите, информациската технологија, и финансискиот капитал. За да можат менаџерите да остварат одредено ниво на извршување односно ефикасно и ефективно да ги користат расположливите ресурси, да ги задоволат потрошувачите и да ги остварат организациските цели, потребно е да поседуваат одредени знаења и способности.

Ефективните менаџери мора да поседуваат многу видови вештини, знаење и способности. Менаџментот е многу непредвидлив процес, а менаџирањето со претпријатијата е многу комплексна активност. Донесувањето на вистинската одлука е најтешка работа. Често пати се случува ефективните менаџери да прават грешки но најнеефективни менаџери се оние кои учат од сопствените грешки и постојано тежнеат да пронајдат начини да ги подобрат перформансите на претпријатието со кое управуваат.³ Претпријатијата со кои управуваат менаџерите претставуваат збир од луѓе кои работат заедно или ги координираат нивните акции за да остварат широка разновидност на цели или идни посакувани резултати. Менаџерите на претпријатијата се одговорни за вкупното работење на претпријатието. Една од најважните цели за менаџерите е да создадат производи и услуги

кои ги посакуваат купувачите. На пример, главна цел на еден менаџер на ресторант би била да ги произведе оние производи и услуги кои потрошувачите сакаат да ги конзумираат и соодветно да платат така што би станале лојални, повратни купувачи и би биле постојани гости во ресторантот. Успешното управување со претпријатието подразбира успешно извршување на одредени функции. Функциите кои ги извршува менаџерот се универзални, тие се својствени за менаџерите од секој вид на претпријатие, големо или мало, производствено претпријатие или трговско, непрофирна организација, државна институција и сл. Сите менаџери ги извршуваат менаџмент функциите. Активностите кои ги извршуваат менаџерите во претпријатието може да бидат систематизирани во повеќе функции во зависност од видот на активноста која ја извршуваат. Сите менаџери ги остваруваат функциите на менаџментот. Тоа претставува нивна обврска. Во теоријата и практиката на менаџментот не постои усогласеност за бројот на функциите кои ги извршува менаџерот. Тие секојдневно извршуваат голем број на активности наречени функции.

Менаџерите од малите претпријатија се одговорни за извршување на следните четири функции: планирање, организирање, водење и контролирање. Успешноста на претпријатието е определена од доброто извршување на овие функции од страна на менаџерот на претпријатието.

Планирањето е функција која ја извршуваат менаџерите преку определувањето на целите на работењето и правците на акција. Ефективно и ефикасно-нивото на извршување во претпријатието зависи од тоа колку добро нивните менаџери ја извршуваат функцијата планирање. Суштината на планирањето како една од основните менаџмент функции е определена преку следните дефиниции кои го објаснуваат самиот процес на планирање:

Планирањето е процес на определување на цели кои треба да се реализираат преку остварување на повеќе задачи и активности;

Планирањето е мисловен процес кој се фокусира на избор на реални, посакувани цели.

Планирањето е тешка, комплексна активност затоа што секогаш не е веднаш јасно какви цели претпријатието треба да оствари и како најдобро да ги реализира. Менаџерот презема голем ризик кога ги ангажира организациските ресурси за извршување на определена стратегија. Можен резултат од процесот на планирање е успех или неуспех на претпријатието. Процесот на планирање е содржан во извршување на следните активности:

- одлучување за тоа што се организациски цели и
- одлучување како да се алоцираат организациските ресурси за постигнување на целите.

Организирањето е функција која ја извршуваат менаџерите за да создадат структура на работни односи која им овозможува на вработените меѓусебно да соработуваат за да ги остварат организациските цели. Преку организирањето, сопственикот на претпријатието-менаџерот го распоредува авторитетот и одговорноста помеѓу вработените и донесува одлука како најдобро да се координираат организациските ресурси. Извршувањето на функцијата организирање опфаќа групирање на човечките ресурси во претпријатието во зависност од видовите на специфични работни задачи кои ги извршуваат вработените во претпријатието. Преку извршување на функцијата организирање се создава структурата на претпријатието. Функцијата организирање вклучува определување на работните активности, групирање на работните активности заради постигнување на посакуваните резултати и поделба на работните активности на поделни вработени.

Водењето како функција која ја извршува менаџерот се состои во создавањето на јасна визија и давање можност на вработените во претпријатието да ја разберат сопствената улога која во остварувањето на целите на претпријатието. Визијата на претпријатието ја покажува намерата на претпријатието за она што сака да биде во иднина и целите кои сака да ги оствари. Во процесот на водење, сопствениците го користат личниот авторитет, моќ, способности и комуникациски вештини за да ги координираат вработените во соодветни работни групи. Извршувањето на оваа функција од страна на менаџерот, ги поттикнува сите вработени да

функционираат на високо ниво, за да му помогнат на претпријатието да ја оствари визијата и целите во работењето. Исто така ова функција придонесува за создавање на високо мотивирани и лојални вработени кои своето работење го насочуваат кон остварување на целите на претпријатието.

Контролирањето е функција која што покажува колку добро претпријатието ги остварило сопствените цели а доколку не ги остварило кои корективни акции треба да ги преземе за одржување или подобрување на извршувањето. Преку контролирањето менаџерот го надгледува извршувањето на вработените и работните групи во претпријатието. Функцијата контролирање се реализира преку определување на стандарди во работењето, споредување на добиените резултати од работењето со определените стандарди, согледување на отстапувањата од стандардите и преземање на корективна акција за надминување на отстапувањата.⁴

3.2. Организациската култура и малите претпријатија

Културата воопшто во себе ги содржи убедувањата, обичаите, знаењето и размислувањата на луѓето во општеството. Таа има огромно влијание врз однесувањето на луѓето. Организациската култура претставува систем на верувања, вредности, норми и ритуали кои влијаат на активностите кои ги извршуваат човечките ресурси во претпријатието, вклучувајќи го сопственикот-менаџер на претпријатието. Организациската култура го определува однесувањето на претпријатието во окружувањето и внатре, помеѓу сите вработени. Таа ги опфаќа интерните односи во претпријатието, односот сопственикот-менаџерот и вработените, начинот на комуникација, начинот на донесување на одлуки и начинот на извршување на работните активности.

Организациската култура кај малите претпријатија ја определува насоченоста на претпријатието кон креирање и ширење на ставови за

отвореност кон организациските промени и развој на ставови за воведување на тимска работа наспроти индивидуалното извршување на работните активности.

Основното влијание на организациската култура врз малите претпријатија се согледува во креирањето и ширењето на ставовите со кои вработените од претпријатието се идентификуваат со целите на претпријатието, при тоа имајќи ги во предвид индивидуалните, лични цели на вработените. Се смета дека организациската култура на едно претпријатие придонесува за ефикасно и ефективно работење доколку ги антиципира промените во работењето како и времето потребно да се прилагоди претпријатието на промените кои следуваат. Секое мало претпријатие има различен вид на организациска култура која се карактеризира со одредени специфичности. Во зависност од тоа каков вид на организациска култура е застапена, се разликуваат:

- претпријатија во кои доминира хуманистичка организациска култура;
- претпријатија во кои доминира соединета организациска култура;
- претпријатија во кои доминира организациска култура на одобрување;
- претпријатија во кои доминира конвенционална организациска култура;
- претпријатија во кои доминира зависна организациска култура; и
- претпријатија во кои доминира организациска култура на избегнување.⁵

Претпријатијата во кои е застапена хуманистичка организациска култура се карактеризираат со тоа што менаџерот ги вклучува вработените во процесот на донесувањето на одлуки за работењето на претпријатието. Во овие претпријатија менаџерот очекува од вработените да помагаат, да бидат конструктивни и отворени во процесот на решавање на проблемите кои произлегуваат од тековното работење. За претпријатијата со хуманистичка организациска култура главен приоритет во работењето имаат вработените и нивниот развој поради што сопственикот на претпријатието редовно планира финансиски средства за обука, усовршување и развој на вработените.

За претпријатијата во кои е застапена *соединета организациска култура* приоритет во работењето имаат конструктивните меѓучовечки односи. Менаџерот на претпријатието очекува неговите вработени да бидат пријателски расположени, отворени, да поттикнуваат соработка и тимска работа. За овие претпријатијата посебна важност има начинот на решавање на проблемите преку поттикнување и негување на пријателски однос во надминување на конфликтните ситуации помеѓу вработените, како и поттикнување на отворени, конкретни дискусии, идеи и размислувања за начинот на работа во претпријатието и решавањето на проблемите.

Организациската култура на одобрување е карактеристична за претпријатија кои се насочени кон избегнување на конфликтни ситуации помеѓу вработените во претпријатието и развој на позитивни меѓучовечки односи. Вработените од овие претпријатија изразуваат меѓусебна усогласеност за воведување на нови идеи во работењето а секој вработен ги запознава останатите вработени со своите идеи. Главен приоритет во работењето кај овие претпријатија има сигурноста која ја чувствуваат вработените.

Претпријатијата со *конвенционална организациска култура* се карактеризираат со изразени конзервативни, традиционални и формални процедури во работењето. Менаџерот на претпријатието очекува од своите вработени успешно да се прилагодат на поставените услови и начини на работа, да ги следат принципите, процедурите и правилата на работа.⁶ Главен приоритет во работењето на овие претпријатија има почитувањето на стандардите, политиката и принципите на работење од страна на вработените.

Претпријатијата со *зависна организациска култура* се хиерархиски строго контролирани од страна на менаџерот на претпријатието и во нив постои минимална вклученост на вработените во одлучувањето на претпријатието. Централизираното донесување на одлуки бара од вработените во претпријатието да го работат само она што од нив се бара, а за евентуално донесување на одлуки потребно е задолжителна усогласеност со ставовите на менаџерот на претпријатието. За овие

претпријатијата, приоритет во работењето има строгото почитување на донесените одлуки од страна на вработените во претпријатието.

Претпријатијата во кои доминира *организациска култура на избегнување* се карактеризираат со тоа што нивниот менаџер избегнува да ги награди своите вработени за постигнатиот успех но применува казни во за вработените при евентуални грешки во работењето. Вработените во овие претпријатија не се иницијативни. Негативниот систем на наградување придонесува за состојба во која вработените не преземаат одговорност заради избегнување на состојба од казнување.

Концептот на организациската култура во претпријатијата :

- ги покажува изградените норми и вредности кои вработените ги почитуваат во своето работење;
- го покажува сето она што треба да се променува во претпријатието;
- определува како треба да се однесуваат вработените меѓусебно; и
- ја определува природата на работните односи што треба да се развиваат.

3.3. Влијанието на организациската култура врз претприемачите и стеикхолдерите

Во секојдневното работење, претприемачите донесуваат голем број одлуки кои влијаат на различни групи кои дејствуваат во окружувањето кои од свој аспект ги применуваат донесените одлуки од страна на претприемачите на малите претпријатија. Луѓето и групите кои се засегнати од начинот на однесување на малото претпријатие се наречени нејзини стеикхолдери. Терминот стеикхолдери е составен од два основни термина: *stake* кој означува личности кои имаат интерес или се вклучени во определена акција и *holders*-кој означува личности кои се под влијание на таквите акции.⁷ Стеикхолдерите го снабдуваат претпријатието со потребните ресурси поради што тие развиваат взаемни односи со претпријатието. Стеикхолдерите може да влијаат на одлуките на менаџерот на претпријатието

но и тие се под влијание на нивните одлуки. Од голема важност при донесување на деловните одлуки е грижата на претприемачот на претпријатието за интересите на стеикхолдерите. Во овој контекст се поставуваат следните прашања: Кои се главните стеикхолдери на малите претпријатија? На кој начин тие влијаат на работата на претпријатието? Главни стеикхолдери на малите претпријатија се: сопственикот, претприемачот или менаџерот на претпријатието, човечките ресурси, добавувачите, потрошувачите, дистрибутерите, локалните и државните институции. Стеикхолдерите на малото претпријатие се прикажани на слика 3-1.

Слика 3-1 Претпријатието и неговите стеикхолдери



Успешноста на претприемачите се состои во донесување на општо прифатлива одлука за различните групи стеикхолдери. Донесувањето на одлука која би била прифатлива за сите стеикхолдери е многу комплицирана и тешка работа бидејќи различните групи имаат различни интереси и различно се однесуваат. Менаџерите на претпријатието треба да се

однесуваат во согласност со концептот на организациската култура. Деловните одлуки ги насочуваат сопствениците на претпријатијата да се однесуваат во согласност со организациската култура и етичките вредности на претпријатието. Често пати се случува донесените одлуки од страна на претприемачот да бидат позитивни за одредени групи стеикхолдери-на пример за сопственикот на претпријатието или менаџерот а истовремено истите одлуки да им штетат на други групи стеикхолдери-човечките ресурси, потрошувачите, барања на околината и сл. Така на пример, во услови на нерентабилно работење, кога претпријатието има ниско ниво за извршување, отпуштањето на дел од постојните човечки ресурси може да помогне да се намалат трошоците од работењето. Но одлуката за отпуштање на вработени директно влијае на нивните интереси. Донесувањето на одлука за намалување на бројот на вработени секогаш е тешка бидејќи предизвикува тешки загуби и последици за самите отпуштени вработени, нивните семејства и пошироко за локалната заедница.

Претприемачите или менаџерите се една група на стеикхолдери кои се одговорни за тоа кои цели на претпријатието треба да се извршат за да се создаде општо добро за стеикхолдерите и како да се оствари најефикасна употреба на ресурсите за да се остварат тие цели. Тие се витална група стеикхолдери бидејќи се одговорни за користење на капиталот и човечките ресурси на претпријатието и зголемување на неговите перформансите.⁸ Организациската култура влијае на однесување на вработените во претпријатието и нивната соработка. Организациската култура влијае на работните однесувања и ставовите на поединците и групите во претпријатието бидејќи вработените во претпријатието се подготвени меѓусебно да ги споделат вредностите, нормите и очекуваните стандарди на однесување.

Претприемачот или менаџерот кој управува со малото претпријатие има побарување од истото бидејќи во него ги вложува своите вештини, знаење и искуство. Тој очекува претпријатието да оствари добри позитивни резултати и да добие добра награда за она што го вложува во претпријатието. Организациската култура кај сите видови претпријатија, мали или големи,

произлегува од нејзините вредности и норми. Вредностите кои се прифатени во претпријатието вклучуваат некои од следните стандарди: стабилност, профитабилност, економичност, предвидливост, креативност, моралност и корисност. Нормите како пропишани видови убедувања, ставови и однесување кои ги следат вработените во претпријатието се неформални но моќни правила за тоа како треба да се однесуваат вработените во претпријатието. Вредностите и ставовите во малите претпријатија ги сочинуваат стандардите на работење. Тие силно влијаат на начинот на кој менаџерите ги извршуваат нивните функции. Обемот до кој менаџерите се согласуваат со вредностите и нормите на претпријатието, ја обликува нивната претстава за светот, нивните акции и одлуки во определени околности.⁹ Преку активностите кои ги извршуваат менаџерите тие директно влијаат на извршувањето во претпријатието. Организациската култура, активностите на менаџерот и организациското извршување се меѓусебно поврзани и влијаат на целокупното работење на претпријатието.

3.4. Влијанието на претприемачот врз организациската култура

Претприемачот ја одредува и обликува организациската култура преку различните видови вредности и норми. Претприемачите од различни видови претпријатија промислено ги негуваат и развиваат вредностите и нормите кои најдобро одговараат на нивните задачи и општите окружувања, стратегијата или технологијата на работа. Некои претприемачи негуваат вредности и норми кои поттикнуваат преземање на ризик и креативни реакции на проблемите и можностите. Други претприемачи ги охрабруваат вработените да ја подржат нивната приврзаност кон иницијативноста и иновативноста како извор на конкурентска предност на претпријатието. Одредени претприемачи бараат од вработените да бидат конзервативни и претпазливи кога работат со други луѓе и задолжително да се консултираат со нивните претпоставени пред донесување на одлуки или било какви промени. Некои пак бараат од вработените да ги почитуваат формалните

работни позиции и формалните начини на облекување. Најевидентно како претприемачот влијае на креирањето на организациската култура се согледува во периодот кога се започнува претприемничката активност. Претприемачот кога започнува со работа е почетник и во извршувањето на претприемничката дејност и во процесот на креирањето на културата се додека претпријатието не се развие. Како основач, сопственик, претприемач и менаџер на претпријатието буквално тој влијае и го создава секој сегмент од претпријатието. Често пати личните карактеристики на сопственикот, менаџер играат значајна улога во креирањето на организациската култура. Познатиот менаџмент истражувач Benjamin Schneider разработил модел кој помага да се објасни улогата на личните карактеристики на сопственикот, претприемач во определувањето на организациската култура.¹⁰ Schneider-овиот модел наречен “ рамка за привлекување-селектирање-одлевање (ASA), претпоставува дека сопственикот ангажира вработени за новите потфати на претпријатието кои вработени настојуваат да привлечат и одберат вработени чии личности се слични нивните и имаат слични карактеристики. Овој модел претпоставува дека вработените со слични вредности и ставови имаат поголема веројатност да останат во претпријатието. Иако за извршување на активностите на претпријатието можат да бидат ангажирани вработени кои многу се разликуваат од личноста на сопственикот-претприемач, постои поголема веројатност да го напуштат претпријатието. Како резултат на овие процеси на привлекување, селектирање и одлевање на човечки ресурси, вработените во претпријатието настојуваат да имаат слични личности а типичниот или доминантен профил на личноста на вработените во претпријатието ја одредува и обликува организациската култура на претпријатието. Процесите на привлекување-селектирање-одлевање на човечки ресурси (ASA), се карактеристични за сите претпријатија, но најочигледни и специфични се за малите претпријатија. Според моделот на привлекување-селектирање-одлевање на човечки ресурси (ASA) природена е појавата во која сопственикот на претпријатието-претприемач и вработените имаат слобода да применуваат видови на избор. Иако вработените настојуваат добро да се согласуваат со сите вработени а

посебно со оние кои се слични на нив, преголемата сличност во претпријатијата може да предизвика состојба на намалување на организациската ефективност. Сличните луѓе условите, настаните и случувањата ги согледуваат на слични начини. Поради тоа тие може да искажат отпорност од воведување на промени во работењето. Учинокот за претпријатијата е поголем кога постои разновидност на перспективи и мислења за разлика од состојба во која доминира сличноста на перспективите. Поради тоа може да се каже дека примената на моделот на привлекување-селектирање-одлевање на човечки ресурси (ASA) е практичен до нивото до кое се одржува развојната иницијатива во претпријатието. Присутноста на едноличноста и статус quo состојба во работењето е момент кога моделот на привлекување-селектирање-одлевање на човечки ресурси (ASA) треба да се промени. Тоа го покажува и застапеноста на моделот на привлекување-селектирање-одлевање на човечки ресурси (ASA) во малото иновативно дизајнерско претпријатие IDEO Product Development во Силиконската долина. Во продолжение ќе биде прикажан начинот на работење на ова претпријатие. David Kelley сопственик и претприемач на IDEO во раните 1970-те години почнал да се интресира за предизвиците во инженерингот и дизајнот на производите при што дошол до сознание дека не сака да работи во класично окружување. Тој не бил задоволен кога ги следел директивите на другите, туку секогаш бил воден од личните интереси и доживувања. Затоа се одлучил да создаде сопствено претпријатие. Уште со започнувањето со работа, културата на претпријатието го изразувала смелиот пристап на сопственикот да работи и дизајнира-работел во неформални работни простории и имал изразена комуникација со голем број луѓе. Претпријатието на David Kelley ги дизајнирало компјутерот и глушецот Apple Lisa, држачот за забни пастио на Creat Neat Squeeze и шишето за вода Racer Edge. David Kelley не сакал правила во работата, работни титули, класични работни простории кои според него ја задушувале креативноста. Вработените кои се привлечени, одбрани и кои остануваат во неговото претпријатие ја ценат креативноста и иновацијата и прифаќаат една од девизата на IDEO Product Development:” Не успевај често за да успееш

наскоро “. ¹¹ Веднаш со отпочнувањето со работа во IDEO Product Development претприемачот ја согледал важноста на предноста од различните таленти и перспективи кои луѓето со различни искуства, биографии и образование можат да ја внесат во претпријатието. Поради тоа дизајнерските тимови во претпријатието на David Kelley вклучуваат не само инженери туку и други луѓе кои можат да ја разберат суштината на проблемите со кои се среќава претпријатието како што се експерти за комуникации, доктори, специјалисти за продажба и сл. Кога се вработуваат нови луѓе во претпријатието, тие се запознаваат со останатите вработени кои имаат различни биографии и карактеристики. Основната цел на сопственикот на претпријатието е да ангажира некој кој има способност да понуди нешто ново, различно, невообичаено и кој може со своите размислувања и погледи да им се допадне на различни типови на вработени. Сопственикот на ова претпријатие креира организациска култура која не им дозволува на вработените да ги критикуваат иницијативите и идеите на останатите вработени во претпријатието и ги поттикнуваат вработените кон развој на повеќе идеи пред да се донесе одлука за тоа која идеја ќе биде прифатена.

Покрај личноста, организациската култура ја обликуваат и други лични карактеристики на претприемачот кои ги вклучуваат нивните вредности, ставови, расположенија и емоции и емоционалната интелигенција. На пример, претприемачите кои високо ја ценат слободата и еднаквоста, можат да бидат повеќе насочени кон нагласување на важноста на автономијата во донесувањето на одлуките. Друг пример е претприемач кој повеќе цени да им помага и простува на вработените. Овие претприемачи се толерантни кон грешките на вработените и се насочени кон истакнување на меѓусебната љубезност, почитување и помош на вработените во претпријатието.

Претприемачите кои се задоволни со нивната работа, се приврзани кон претпријатието и доживуваат позитивни расположенија и емоции. Како резултат на тоа, овие претприемачи градат организациска култура во која доминираат позитивните ставови, размислувања и чувства.

Истражувањата покажуваат дека под влијание на останатите вработени, ставовите како што се задоволство од работата и организациската

приврзаност се менуваат а поминувањето на времето со луѓе кои се ентузијастички го зголемува нивото на ентузијазам кај останатите вработени.

Сопственикот на претпријатието може да има длабоки и долготрајни ефекти на организациската култура. Тој ја поставува основата за начинот на развивање на вредностите и нормите бидејќи неговите сопствени вредности го водат претпријатието, избираат други вработени кои веруваат дека ќе ги споделат овие вредности и ќе му помогнат на претпријатието да ги оствари. Вредностите на сопственикот на претпријатието ги инспирираат останатите вработени. Според тоа, сопственикот на претпријатието и неговите крајни, инструментални вредности имаат значително влијание на вредностите, нормите и стандардите на однесување кои со текот на времето се развиваат.¹³

3.5. Менаџмент на организациска култура

Најважна улога во процесот на менаџирање со организациската култура кај мали претпријатија имаат неговите сопственици односно претприемачот или менаџерот на претпријатието. Процесот на менаџирање со организациската култура најдобро се согледува преку извршувањето на менаџерските функции од страна на менаџерот на претпријатието. Исто така организациска култура влијае на однесувањето на сите вработени во претпријатието вклучувајќи го и сопственикот. Така на пример, организациската култура влијае на начинот на кој менаџерот на претпријатието ги извршува четири главни функции: планирање, организирање, водење и контролирање. Извршувањето на главните менаџерски функции се разликува од претпријатие до претпријатие во зависност од тоа каков вид на култура доминира во претпријатието.

Претпријатијата во кои доминира иновативна организациска култура се карактеризираат со тоа што во процесот на планирање ги вклучуваат сите вработени во претпријатието. Учеството на сите вработени во процесот на планирање создава флексибилен приод кон планирањето. Во овие

претпријатија менаџерот секогаш е подготвен да слуша нови предлози за воведување на нови производи, нови идеи во работењето и е подготвен да презема ризик. Спротивно од нив, претпријатијата во кои доминираат конзервативните вредности се карактеризираат со застапеност на формалниот процес на планирање одгоре-надолу. Предлозите од вработените во претпријатието го следат процесот на формално разгледување кој го забавува донесувањето на одлуките. Кај овие претпријатија, менаџерот најголем дел од времето поминува разгледувајќи ги формалните забелешки доставени од страна на вработените.

Менаџментот на претпријатијата со различни организациски култури се разликува кога станува збор за извршување на функцијата организирање. Менаџерите на мали претпријатија во кои доминира иновативната култура ја вреднуваат креативноста во работата и се насочуваат кон креирање на организациска култура во која авторитетот е децентрализиран така што вработените се поттикнати заеднички да пронаоѓаат решенија за проблемите во работењето. Кај овие претпријатија застапена е тимската работа и преку неа се надминуваат проблемите кои се појавуваат во работата.

Во претпријатијата во кои доминира конзервативната организациска култура постои строга хиерархија на авторитетот. Во овие претпријатија постојат конкретни и јасни односи на информирање во претпријатието, така што вработените точно, конкретно, јасно знаат кога да информираат и како да се однесуваат кога се појавува некој проблем во работењето.

Малите претпријатијата со различни организациски култури се разликуват од аспект на тоа како се извршува функцијата водење. Во малите претпријатија во кои доминира иновативна организациска култура менаџерот ги води вработените преку пример и ја поттикнува нивната иницијатива за преземање на ризик и иновативност во работењето. Менаџерот ги подржува вработените независно од тоа дали предлозите и идеите на вработените се успешни или доживуваат неуспех. Спротивно од нив, менаџерите во претпријатија во кои доминира конзервативната организациска култура го применуваат менаџментот по пат на цели и постојано го набљудуваат остварувањето на вработените и нивното

приближување до целите. Менаџерите во овие претпријатија редовно подготвуваат извештаи за остварувањата на вработените во претпријатието.

Начинот на кој менаџерот го оценува извршувањето на вработените во претпријатието и преземањето на акции за унапредување зависи од тоа дали организациската култура ја истакнува формалноста во работењето или ја истакнува иницијативноста и насоченоста кон промени. Менаџерите кои сакаат да поттикнат преземање на ризик, креативност и иновација, имаат поголеми потенцијални можности за успех. Тие се подготвени да прифатат и евентуален неуспех од преземените акции на вработените. Менаџерите на овие претпријатија помалку се интересираат за тоа како вработените ги извршуваат нивните задачи. Тие се повеќе заинтересирани за тоа вработените да бидат флексибилни, да преземаат иницијатива и постојано да поттикнуваат нови идеи, начини и методи за подобрување на извршувањето. Менаџерите кај малите претпријатија во кои доминира иновативната култура повеќе се насочени кон долгорочното извршување отколку за краткорочни цели бидејќи знаат дека вистинската иновација бара голема неизвесност и флексибилност. Спротивно од овие менаџери, менаџерите на мали претпријатија во кои доминира конзервативна организациска култура се насочени кон одржување на состојба на *status quo*. Тие секогаш дефинираат специфични, тешки цели за вработените, секојдневно го набљудуваат извршувањето на дефинираните цели и одредуваат јасни цели кои треба да бидат патоказ за вработените во секојдневното работење и извршување. Организациската култура на претпријатието претставена преку вредностите и нормите силно влијае на начинот на кој менаџерот ги извршува неговите менаџмент функции. Менаџерите може да се согласуваат со вредностите и нормите на организациската култура но може и да се согласуваат. Обемот до кој менаџерите се согласуваат со вредностите и нормите на организациската култура во претпријатијата влијае на нивните активности и донесени одлуки во конкретни ситуации.¹³ Обратно, активностите кои ги извршуваат менаџерите и одлуките кои тие ги носат можат да влијаат на извршувањето во претпријатието. Според тоа, организациската култура, менаџерските акции и извршувањето во претпријатието се меѓусебно поврзани.

ФУСНОТИ

- ¹ Burns P. Dewhurst J. : “ *Small business and entrepreneurship*”, Macmillan press Ltd., London, 1996, p. 5
- ² Guest R. H. : “ Of Time and the Foreman”, *Personel*, 1955, No.32, pp.478-486
- ³ Шуклев Б.: “ *Менаџмент*”, петто издание, Економски факултет, Скопје, 2008, стр.13
- ⁴ Drucker P.: “ *Management Task, Responsibilities and Practices*”, Harper & Row, New York, 1974, p.87
- ⁵ Cooke, R. A., & Rousseau, D. M.: “Behavioral norms and expectations: A quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture” *Group & Organization Studies*, 1988, N.13,p.245
- ⁶ Cooke, R. A. & Lafferty, J. C. :” *The Organizational Culture Inventory* ”, Human Synergistics, Inc., Detroit, 1987, pp.146-169
- ⁷ Шуклев Б. : “ *Менаџмент на мал бизнис*”, четврто издание, Економски факултет, Скопје, Скопје, 2006, стр.267
- ⁸ Barnard C. I. : “ *The Function of the Executive*”, Harvard University Press, Cambridge, 1978, p.79
- ⁹ George J. M. : “ Personality, Affect and Behavior in Groups”, *Journal of Applied Psychology*, 1990, No.75, pp.107-116
- ¹⁰ Schneider B. and Smith D. B. : “ *Personallity and Organizational Culture*”, Lawrence Erlbaum, New Jersey, 2004, pp.347-369
- ¹¹ Schneider B. and Smith D. B. : “ *Personallity and Organizational Culture*”, Lawrence Erlbaum, New Jersey, 2004, pp.347-369
- ¹² Jones G. R. : “ *Organizational Theory, Design and Change*”, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 2003, pp.362-384
- ¹³ McGee S. : “ Garish Jackets Add to Clamor of Chicago Pits”, *The Wall Street Journal*, 1995, No.31, C1

ЛИТЕРАТУРА

1. ACCA Textbook: "Strategic business planning and development", Foulks Lynch, Great Britain 2004
2. Adizes Ichak: "Овладување со промените", Скопје, ДЕТРА, 1994,
3. Bateman Milford: "Small Enterprise Development and the role of business Support centres in the transition economies", Skopje, 1999
4. Baker A. Kathryn : "Organizational culture", ICFAI, University Press, India, 2004
5. Barnard C. I. : " The Function of the Executive", Harvard University Press, Cambridge, 1978
6. Bettenhausen K.L and J. Murnighan J. K : "The Emergence of Norms in Competitive Decision Making Groups", Administrative Science Quarterly, 1985, Vo. 30, p. 350
7. Beer M. : " Organizational Change and Development ", Annual Review of Psychology, 1991
8. Buelens Marc, Van Den Broeck Herman, Vanderheyden Karlien, Kreintner Robert & Kinitzki Angel: "Organizational behaviour ", 3rd Edition ,The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2003
9. Burns Paul, Jim Dewhurst: "Small business and entrepreneurship", Second edition, London, Macmillan 1996
10. Брајановски Благоја: "Управување на акционерско друштво преку одбор на директори", Економија и бизнис, Скопје, 1999
11. Брунско Загорка: "Подузетник и подузетништво у економској теорији", Економски центар, Загреб, 1991
12. Цимерман, Ханс-Петер: "Голем успех во мало претпријатие: како успешно се раководи едно претпријатие со 1 до 40 соработници", Економско правен советник, Скопје, 1996
13. Caldwell Bruce; " Business Reengineering Failures Have Cost Corporations Billions", Information Week, June 20, Vol. 20, 1994
14. Cook S. D. N. and D. Yanow, " Culture and Organizational Learning", Journal of Management Inquiry, Vo. 2.
15. Cooke, R. A., & Rousseau, D. M.: "Behavioral norms and expectations: A quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture" Group & Organization Studies, 1988, N.13

16. Cooke, R. A. & Lafferty, J. C. :” The Organizational Culture Inventory ”, Human Synergistics, Inc., Detroit, 1987
17. Crane Donald:”The management of human resources”, 4th edition, Allyn and Bacon, Boston, 1986
18. Daft R.L.-“Organizational Theory and Desigh”, S.W. College Publishing, Cincinnati, 1998
19. Devargas Mario - ISDN planning and networking products: a manager’s guide, McGraw-Hill Book company, New York, 1991
20. Dubrin Andrew J.:”Essentials of management”, seventh edition, Prentice-Hall, London, 2006
21. Drucker Peter:”Иновација и предузетништво-пракса и принципи”(превод), Стопански преглед, Белград, 1991
22. Drucker Peter, “ The Coming of the New Organization”, Harvard Business Review, 1988
23. Drucker P.: “ Management Tasck, Responsibilities and Practices ”, Harper & Row, New York, 1974
24. House Robert J. , William K. Spangler and James Woycke: “Psychological theory of leader Effectiveness”, Administrative Science Quarterly, 1991, vol. 5, No.33
25. Ѓорѓијовски Благоја:”Менаџмент информации сиситеми”, Економски Факултет, Скопје, 1998
26. Evans R. James:”The management and control of quality”, West Publishing Company, New York, 1996
27. Finich J.Byron:”Operations management: Competing in a changing Environment”, McGraw-Hill Book Company, New York, 1995
28. Firth Michael:”Forecasting methods in business and management”, Pitman publishing, London, 1977
29. Фити Таки:”Претприемништво”, Економски факултет, Скопје, 1999
30. Фити Таки, Верица Хаџи Василева Марковска, Милфорд Беитмен: “Претприемништво”, Економски факултет, Скопје, 1999
31. Filer T.: “ TQM sistemi, osnovni modeli, uvoxewe i ocevivawe” , Total Quality Management, 1998, Vol.26, N.2

32. Gaedeke Ralph M., Dennis H. Tootelian: "Small business Management", Macmillan, 1985
33. Galbraith J.: "Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations", Jossey-Pass Publishers, San Francisco, 1993
34. George L. M. , "Personality, Affect and Behavior in Groups," Journal of Applied Psychology, 1990, Vol.75
35. George M. J. and Gareth R. J.: "Understanding and managing organizational behavior", Addison Wesley publishing, Boston, 1999
36. Глушица Здравко: "Франшизинг ", Економски институт, Нови Сад, 1991
37. Гузалиќ: "Систем предузетништва ", Економски факултет Брчко, 2005
38. Guest R. H. : " Of Time and the Foreman", Personel, 1955, No.32
39. Harris Michael: "Human resource management", West Publishing company, New York, 1997
40. Hisrich Robert: "Entrepreneurship", 4th edition, Irvin, McGraw-Hill, 1998
41. Institutions as a determinant of economic growth: national competitiveness Report for the Republic of Macedonia, Skopje: National entrepreneurship and Competitiveness council-NECC, 2006
42. Jacques Elliot: "Requisite organization the CEO's guide to creative structure and leadership", Homewood, Ilinios, 1992
43. Jones G. R. : "Organizational Theory, design and change", Pearson Education International, A&M University, Texas, 2004
44. Jones G. R. : "Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective," Academy of Management Review, 1983
45. Jones G.R. and Butler J.E.: "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective", Journal of Management, Vol.18, 1992
46. Јовчевски Коста: "Бизниси во семејна сопственост "-избор на законската структура, Фондација Фридрих Еберт, Скопје, 2003
47. Кавчич Богдан: "Како се успешно погајати", Економски центар, Љубљана, 1992
48. Куро Paula: "The management consulting industry described by using the concept of profession", University of Helsinki, Helsinki, 1995

49. Laudon Kenneth: "Essentials of management information system Organization and technology", Englewood Cliffs, New Jersey, 1995
50. Lazarus Harold: "The progress of management: Process and Behavior in a changing environment", Prentice-Hall, New Jersey, 1972
51. Longenecker Justin G., Carlos W. Moore, J. William Petty, Leslie E. Palich: "Small Business management", International edition, Prentice-Hall, London, 2006
52. Luthans F.: "Organizational Behavior", The McGraw-Hill Companies, New York, 1992
53. Марковски Слободан: "Франшиза -облик на економско-финансиските односи во контекстот на експанзијата на малите претпријатија", Економско правен советник, Скопје, 1995
54. Martin Elizabeth: "Management for the Smaller company", American Management Association, New York, 1959
55. Massie Joseph L. - Essentials of management, Englewood, New Jersey, 1964
56. Mendelsohn Martin: "Franchising in Europe", Macmillan education, London, 1993
57. McGee S. : "Garish Jackets Add to Clamor of Chicago Pits", The Wall Street Journal, 1995, No.31, C1
58. Morell James: "An approach to short term business forecasting, Henleu on Thames", McGraww - Hill Book company, New York, 1968
59. Moyer R. Charles, James R. McGuigan, Ramesh P. Rao- Fundamentals of contemporary financial management, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006
60. Недков Милан: "Модел на организација на управувањето со акционерското друштво", Економско правен советник, Скопје, 1995
61. Ogbona E. & Harris C. L.: "Organizational Culture", Journal of General Management, Vol.23
62. Olm Kenneth: "Entrepreneurship and venture management text and cases", A Bell & Howell Company, Columbus, 1985
63. Kotter J. and Heskett James: "Corporate culture and performance", The Free Press, New York, 1992

64. Павиќевиќ Божидар: "Уговор о лизингу, уговор о франшизингу, уговор о факторинг, уговор о форфертинг", Економски центар, Београд, 1992
65. Powell Gary : "Women & Men in Management", 2nd edition, Newbury Park, London, 1993
66. Поповски Васил: "Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата", Економски институт, Скопје, 2001
67. Ramundo M., "Service Awards Build Culture of Success", Human Resources Magazine, August 1992
68. Рафајловски Горан: "Трговски друштва: основање, усогласување и упис во трговскиот регистар", Центар за економско правен консалтинг В&Ф, Скопје, 1998
69. Robins Stephen : "Organisational behavior", Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 2004
70. Saraph J. V., Benson P., J., Schroeder G. R. : "An instrument for measuring the critical factors of Instrument of quality management" Descision Science", 1989, N.20
71. Scarborough Norman: "Effective Small Business Management", Prentice Hall, London, 1996
72. Scarborough Norman M., Tomas W. Zimmerer, William Naumes: "Effective small Business management", Prentice-Hall, Columbus, 1991
73. Schermerhorn J., R., : "Mangement", John Wiley & Sons, Inc., New York, 2005
74. Schein Edgar H.: "Organizational Culture and Leadership", 2nd Edition, Jossey-Bass, San Francisko, 1992
75. Schneider B. and Smith D. B. : "Personallity and Organizational Culture", Lawrence Erlbaum, New Jersey, 2004
76. Scott P. : "The Unwritten Rules of the Game", The McGraw-Hill Companies, New York, 1994
77. Smircich L., "Concept of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly, 1983, Vol. 28
78. Senge P.M.: "The Fifth Discipline: The art and Practice of the learning organization" Doubleday, New York, 1990
79. Sexton Donald: "Experiences in Entrepreneurship and small business Management", Englewood Cliffs, New Jersey, 1982

80. Спасов Сениша: "Финансиски менаџмент", Економски факултет, Скопје, 2004
81. Stokes David: "Small business management", 2nd edition, Letts Educational, London, 1995
82. Тајчи Ноел : " Управување со стратешки промени ", Скај, Скопје, 1994
83. Trice H. M. and Beyer J. M. : " The Cultures of Work Organizations", Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1993
84. Ќериќ Бранко, Плакаловиќ Ново, Станиќ Станко: "Како започети и водити властити бизнис", Економски факултет, Источно Сарајево, 2005
85. Uyterhoeven Hugo E.R.: "Strategu and organization: text and cases in general Management", Richard D. Irvin, Geortown, 1977
86. Wadia Maneck: "Management and the behavioral sciences", Allyn and Bacon, Boston, 1969
87. Webber A.M., "Learning for a change", Fast Company, may 1999, p.180
88. Wedding Nugent: "Advertising management", The Ronald Press, New York, 1962
89. Закон за лизинг: "Службен весник на РМ" бр.4/2002 и 49/2003
90. Закон за трговски друштва: "Службен весник на РМ "бр. 28/2004 и 115/2006
91. Zimmerer Thomas W., Norman M. Scarorough: "Essentials of Entrepreneurship", 4th edition, pearsonand Prentice Hall, New Jersey, 2005
92. Шуклев Бобек, Љубомир Дракулевски: "Стратегиски менаџмент", второ издание, Економски факултет, Скопје 2001
93. Шуклев Бобек: "Деловно планирање", трето издание, Економски Факултет, Скопје, 2002
94. Шуклев Бобек: "Менаџмент на мал бизнис ", 3^{то} издание, Економски факултет, Скопје, 2003
95. Шуклев Бобек : "Менаџмент", 4^{то} издание, Економски факултет, Скопје, 2004
96. Шуклев Бобек : "Менаџмент на мал бизнис", 4^{то} издание, Економски Факултет, Скопје, 2006

СОДРЖИНА

Предговор.....	4
Вовед.....	6
ГЛАВА 1 ШТО Е ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА	
1.1. Дефинирање на организациска култура.....	10
1.2. Карактеристики на организациската култура.....	15
1.3. Функции на културата.....	18
1.4. Создавање и имплементирање на организациската култура кај мали претпријатија.....	22
1.5. Поврзаноста на националната култура со организациската култура.....	30
ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ	
2.1. Поим за организациска промена.....	36
2.2. Извори на организациските промени.....	39
2.3. Воведување на организациските промени.....	44
2.4. Нови форми на работа кај малите претпријатија.....	46
2.5. Организациските промени кај малите претпријатија во Република Македонија.....	55
2.6. Менаџмент на организациските промени.....	58
ГЛАВА 3 МЕНАЏМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА	
3.1. Менаџмент на мал бизнис.....	66
3.2. Организациската култура и малите претпријатија.....	72
3.3. Влијанието на организациската култура врз претприемачите и стеикхолдерите.....	75
3.4. Влијанието на претприемачот врз организациската култура.....	78
3.5. Менаџмент на организациска култура.....	82
ЛИТЕРАТУРА.....	86