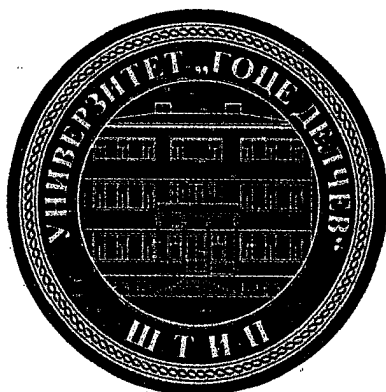


**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” - ШТИП**  
**ЗЕМЈОДЕЛСКИ ФАКУЛТЕТ**

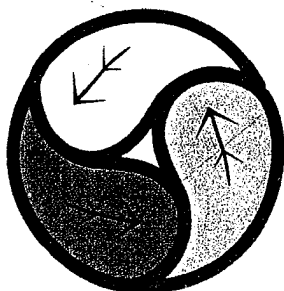
---

**UDC 63 (058)**

**ISSN 1409-987X**



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК**  
**2009**  
**YEARBOOK**



**ГОДИНА 9**

**VOLUME IX**

---

**GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP**  
**FACULTY OF AGRICULTURE**



## СОДРЖИНА CONTENT

- Митрев С., Билјана Ковачевиќ, Каров И. и Спасов Д.  
Идентификација на *Pseudomonas viridiflava* (burkholder) dowson,  
еден од причинителите на гниење на стеблото кај домотот во  
Струмичкиот регион  
Mitrev S, Kovacevik B, Karov I., and Spasov D.  
Identification of *Pseudomonas viridiflava* (burkholder) dowson, as one 7  
of the causers of tomato pith necrosis in the region of strumica .....
- Каров И, Митрев С, Билјана Ковачевиќ и Емилија Костадиновска  
*Tapesia yallundae* WALLWORK & SPOONER, причинител на  
симптомот „птичје око“, кај пченицата и јачменот во Република  
Македонија  
Karov I., Mitrev S., Biljana Kovacevik and Emilija Nakova  
*Tapesia yallundae* WALLWORK & SPOONER, causer of “Eyespot” 19  
disease at wheat and barley in republic of Macedonia .....
- Лилјана Колева-Гудева, Фиданка Трајкова  
Морфолошки карактеристики на плодови од андрогенетски линии  
пиперка (*Capsicum annuum* L.) одгледувани во пластеник (2007-  
2009)  
Liljana Koleva-Gudeva, Fidanka Trajkova  
Morphological charactersitics of fruits of different androgenic pepper 29  
lines (*Capsicum annuum* L.) cultivated in plastic tunnel (2007-2009) .....
- Еленица Софијанова, Петар Клетникоски  
Нов пристап на менаџментот во организациски конфликтни ситуации  
Elenica Sofijanov, Petar Kletnikoski 39  
New approach of management in organizatioanal conflict situation .....
- Dragica Spasova, Dusan Spasov, Ljupco Mihajlov, Ana Stoilova, Neli Valkova  
Application of cluster analysis for evaluation of new Bulgarian and  
Macedonian Cotton varieties and lines  
Драгица Спасова, Душан Спасов, Љупчо Михајлов, Ана Стоилова, Нели  
Валкова  
Примена на збирни анализи за евалуација на нови бугарски и 47  
македонски сорти и линии памук .....

Милан Ѓеорѓиевски, Мите Илиевски, Ристо Кукутанов Производно-технолошки особини на некои нови линии пиперка Milan Gjeorgjievski, Mite Ilievski, Risto Kukutanov Production and technological characteristics of same new pepper genotips	57
Мите Илиевски, Гоце Василевски, Драгица Спасова, Милан Ѓеорѓиевски, Ристе Кукутанов Влијанието на системот на одгледување врз некои морфолошки и производни својства на меката пченица Mite Ilievski, Goce Vasilevski, Dragica Spasova, Milan Georgievski, Riste Kukutanov The influence of growing system on some morphological and production features of soft wheat	65
Асо Кузелов, Дијана Насева, Горан Бојков Statistical processing of the chemical analysis of some meat Асо Кузелов, Дијана Насева, Горан Бојков Статистичка обработка на хемиските анализи на некои видови месо	77
Снежана Ставрева-Веселиновска Дистрибуција на оловото во водата, седиментот, оризот и некои градинарски култури во сливот на реката Брегалница Snezana Stavreva-Veselinovska Distribution of lead in water, sediments, rice and gardening cultures at the confluence of river Bregalnica	87
Марина Николова, Еленица Софијанова, Петар Клетникоски Контрола и сертификација на органските производи Marina Nikolova, Elenica Sofijanova, Petar Kletnikoski Control and sertification of organic product in Bulgaria	101
Верица Илиева, Илија Каров, Наталија Маркова, Рубин Гулабоски Варијабилност на некои фенотипски својства кај некои домашни генотипови ориз ( <i>Oryza sativa</i> L.) Verica Ilieva, Ilija Karov, Natalija Markova, Rubin Gulaboski Variability of some phenotype properties on domestic genotype rice ( <i>Oryza sativa</i> L.)	111
Критериуми за објавување во Зборникот	123

## НОВ ПРИСТАП НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНФЛИКТНИ СИТУАЦИИ

Еленица Софијанова\*, Петар Клетникоски\*

### Краток извадок

Организацискиот конфликт е брз придвижувач на промените во организацијата, со брза дифузија на структурите во организацијата, кој бара нови стилови на менаџирање. Во нашите организации сè уште не може да се согледа партнерски однос меѓу страните инволвирани во конфликтните ситуации. Конструктивен напредок недостасува зашто нема висока организациска зрелост, согледана преку работно задоволство, целосна доверба и висока финансиска моќ. Започнат е процесот на задоволување, приоритетно на заедничките, организациските потреби и цели, а потоа се задоволуваат индивидуалните. Тоа е позитивен и многу значаен индикатор за почеток на промена во начинот на размислување за организацискиот развој. Ниската организациска зрелост се согледува преку возбудливост во работењето, што најприсутно е во аграрот, при што се заклучува дека кон менаџментот се гледа со рамнодушност, а организациските конфликти се присутни и се разрешуваат. За да се создаваат квалитетни интергрупни односи потребно е партнерски однос, потребни се вештини за градење односи, во кои ќе се управува со разликите на начин кој го поттикнува заедничкиот развој. Преку задоволството од работата, продуктивноста и мотивирањето преку постигнат успех, видлив за сите во организацијата, се доаѓа до промена на свеста кај луѓето. Само на тој начин ќе се оствари диверсификација во стиловите со кои менаџираат нашите менаџери во конфликтни ситуации во организацијата.

**Клучни зборови:** диверсификација во менаџирањето, организациска зрелост, организациска ефикасност, аграр.

\* Универзитет „Гоце Делчев“, Земјоделски факултет, ул. „Крсте Мисирков“ бб, 2000  
Штип, Р. Македонија

## NEW APPROACH OF MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL CONFLICT SITUATION

Elenica Sofijanov\*, Petar Kletnikoski\*

### Abstract

The organizational conflict is quick mover of the organizational changes, with a diffusion in the organizational structures which asks for new managing styles. A partnership between the involved sides cannot be still seen in our organizations. Constructive progress is missing because organizational maturity is not present which is noticed through the working pleasure, confidence and great financial power. The process of satisfaction is started with a priority to the common, organizational needs and goals and then they move to the individuals. That is a positive and significant indicator for the beginning of the way of thinking for organizational development is changed. Low organizational maturity is seen through excitement in work, which is the most present in the agronomy with a conclusion that the management is seen as indifference and the organizational conflicts are solved. A good partnership's relations and management skills are needed in order to create qualitative inter-groups which will be the leading parts in managing the differences by developing the common progress. Only in that way disqualification will be created with the styles the managers use for solving the conflict situations in the organization.

**Key words:** *diversification in the management, organizational maturity, organizational efficiency, agronomy*

### 1. Вовед

Организацискиот конфликт претставува судир на интереси помеѓу две или повеќе индивидуи или групи (во компанијата, организацијата, фирмата и др.), со цел да се оствари определен интерес на некоја од страните. Тој е брз придвижувач на промените во организацијата, со брза дифузија на структурите во организацијата, кој бара нови стилови на менаџирање. Она што е круцијално е степенот на концентрација на двете страни - менаџерите и другите вработени. Колку е повисок степенот на концентрација, толку е повисока организациската зрелост, која доведува до конструктивен организациски конфликт. Меѓутоа, големо значење има и степенот на внатрешна регулација, ориентиран кон разбирање во

---

\* Goce Delcev University, Faculty of agriculture, "Krste Misirkov" b.b 2000 Stip,  
R. of Macedonia



односот на менаџерот кон другите вработени во организацијата (Francesko, 2003:52) кој во овој момент е посебно значаен. Иницијално, постои наметнато барање за „непрекинато работење“ и за внимателна промена на менаџментот, затоа што управувањето е сржта на менаџирањето.

Целта на овој труд е да се направи диверсификација во менаџирањето и да се види моменталната ситуација на организациите од трите стопански сектори (аграр, индустрија и производство и давање на услуги) во поглед на организациската зрелост во која се наоѓаат.

## 2. Материјал и метод на работа

Податоците во овој труд се добиени од истражување извршено во периодот од октомври 2006 година до март 2007 година, во 15 организации од трите стопански дејности (аграр, индустрија и производство и давање услуги).

Добиените податоци од истражувањето се квантитативно изразени преку графикони, а потоа е направена и компаративна анализа помеѓу трите стопански дејности (аграр, индустрија, производство и давање услуги), со цел да се види моменталната организациска зрелост во која се наоѓаат организациите од овие стопански дејности.

## 3. Резултати и дискусија

### 3.1. Диверсификација во менаџирањето

Диверсификација на менаџирањето во организацијата подразбира:

- намалување на непотребно организациско трошење
- воведување на екстерна регулација
- обезбедување почести иницијативи за изведба

Целта е идентична - *ефикасно управување*. Тоа започнува преку генерален менаџерски столб - менаџмент по хиерархија, кој обезбедува команден и контролен начин на работа, јасно поставување на задачите и контрола во нивното извршување, пренос на силата на постариот менаџмент, пренос на моќта на стратегискиот врв на организацијата.

Децентрализацијата и разделувањето доведуваат до вертикално интегрирани форми, внатрешно разделување на автономни организациски единици и сектори. Се преминува од „команда и контрола“ кон менаџмент со влијание, со зголемена улога на мрежните форми и нагласување на стратегиските алијанси помеѓу организациските единици како нова форма на координација. Основни карактеристики се флексибилност и разноликост, со нагласок на саморазвојот и учеството.

Принципот на радикална децентрализација чие успешно извршување се проценува преку резултатите, ја истакнува стратегиската менаџерска функција за човечките ресурси, со пораст на корпоративното означување.



Главен акцент се става на квалитетот, корисноста на квалитативните иницијативи со вредносен пристап кој е базиран на целта, да се постигне „организациско совршенство“. Влијанието на потребите и вредностите во организациските единици во димензионирањето на процесот на менаџментот го зголемува вкупниот квалитет на менаџментот. Овие менаџерски улоги се специфични за индивидуално менаџерско работно место, карактеристични за една организациска единица или сектор, во кој се преплетени сличностите и разликите од кои произлегува меѓусебната доверба и почит кон менаџментот, притоа покажувајќи ја организациската зрелост во организацијата.

### 3.2. Организациска зрелост во организациите

Зрелоста се дефинира како способност и спремност (желба) на менаџерите да ја прифатат одговорноста, насочена кон сопственото организациско однесување (Hersey and Blanchard, 1977:157).

Всушност, зрелоста на организацијата ја определува функцијата на менаџментот која дефинира три ситуации во кои се наоѓаат организации (слика 2).

### 3.3. Моментална состојба

За да се создаваат квалитетни интергрупни односи, потребен е партнерски однос меѓу вработените во кој ќе се управува со разликите на начин кој го поттикнува заедничкиот развој. За тоа е потребна организациска зрелост.

Застапеноста на карактеристиките на организациската зрелост присутни во нашите организации се претставени на графиконите 3, 4 и 5.

Потребно е прифаќање на потребите на двете инволвирани страни. Но, тие потреби треба да се трансформираат во заеднички, споделени како дел од меѓусебниот однос во организацијата. За да се реализира таа промена потребна е трансформација во *организациската зрелост*. Се покажува една голема контрадикторност, таму каде што задоволството е најголемо во работата (во давање услуги), довербата во менаџерите е најмала. Овој факт треба да се искористи и да се препасочи во создавање на нови услови, со што ќе започне нов процес на градење на доверба, но сега врз основа на постигнати резултати и квалитет. Вработените имаат потреба некому да веруваат, на некој што е чесен, го одржува ветениот збор, кој ќе ја заслужи нивната доверба. Тоа е долг и тежок процес и затоа е потребно да се започне со градење на скалила за ефикасно пренасочување на енергијата. Тоа, пак, води кон градење на споделена позитивна моќ, енергијата за тоа е конструктивниот организациски конфликт, модифициран во конфликтно партнерство.



Карактеристики кои го отсликуваат средното ниво на организациска зрелост се зголемена продуктивност, чувство на припадност и редуцирање на конфликти.

Ниската зрелост се согледува преку возбудливост во работењето, што е најприсутно во аграрот. За жал, се заклучува дека кон менаџментот се гледа со рамнодушност, а организациските конфликти се присутни и се разрешуваат. Тоа не значи дека се управува со нив.

За да се создаваат квалитетни интергрупни односи, потребен е партнерски однос, потребни се вештини за градење односи (Viks, 1998:18), во кои ќе се управува со разликите на начин кој го поттикнува заедничкиот развој. Преку задоволството од работата, продуктивноста и мотивирањето преку постигнат успех, видлив за сите во организацијата, се доаѓа до промена на свеста кај луѓето. Само на тој начин ќе се оствари диверсификација во стиловите со кои менаџираат нашите менаџери во конфликтни ситуации во организацијата.

### Заклучоци

Во нашите организации сè уште не може да се согледа партнерски однос меѓу страните инволвирани во конфликтните ситуации. Конструктивен напредок недостасува, зашто нема висока организациска зрелост, согледана преку работно задоволство, целосна доверба и висока финансиска моќ.

Сепак, процесот на диверсификација е започнат, а тоа се согледува од повремена употреба на заеднички договори кои ја зголемуваат инволвираноста и лојалноста на сите вработени во организацијата. Започнат е процесот на задоволување, приоритетно на заедничките, организациските потреби и цели, а потоа се задоволуваат индивидуалните. Адаптацијата и интеграцијата се две основни активности во креирањето на работната атмосфера, што подразбира добро познавање на луѓето со кои се работи, добро познавање на опкружувањето и ситуацијата во која се наоѓаат, флексибилен однос и висока грижа за сите вработени. Тоа е свесна активност што резултира во видлив и мерлив ефект, согледан во организациската зрелост, што за жал се покажа дека не е на високо ниво. Автономноста е менаџерска, иницијативноста е донекаде заедничка, почитта и довербата се посакувана вредносна категорија. Но, оваа состојба има олеснителна околност - реална практика во нашите организации, мешање од надворешни политички фактори кои не дозволуваат целосна инволвираност во процесот на создавањето и креирањето на организациската стратегија.

За да се постигне организациска ефикасност и реализација на организациските цели, менаџерите треба да бидат интегрирани во почетокот со целосна инволвираност во политиката на организацијата



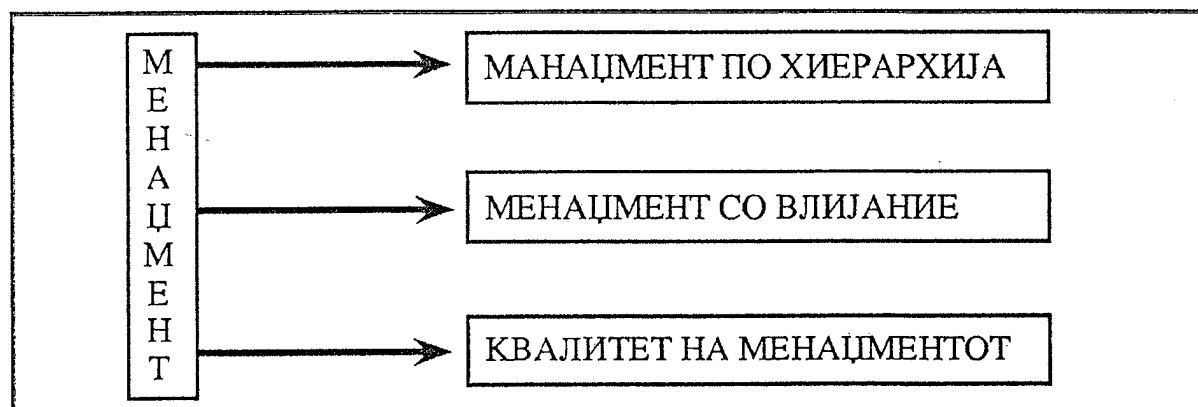
која значи многу повеќе од селекција и тренинг. Потребно е одредување на критериуми за селекција со кои се избираат индивидуи кои имаат изградени лични вредносни системи, блиски до организациските, а во функција на постигнување квалитет и флексибилност, поддршка и исполнетост.

Тоа бара систематска работа за промена во размислувањата, во пристапот кон работата, давање подеднаква важност на сите вработени, при што единствен критериум за проценување да биде квалитетот и резултатите постигнати во работата.

Современото размислување е во момент на одбирање на стратегија, во чиј центар ќе биде човечкиот потенцијал!

## Литература

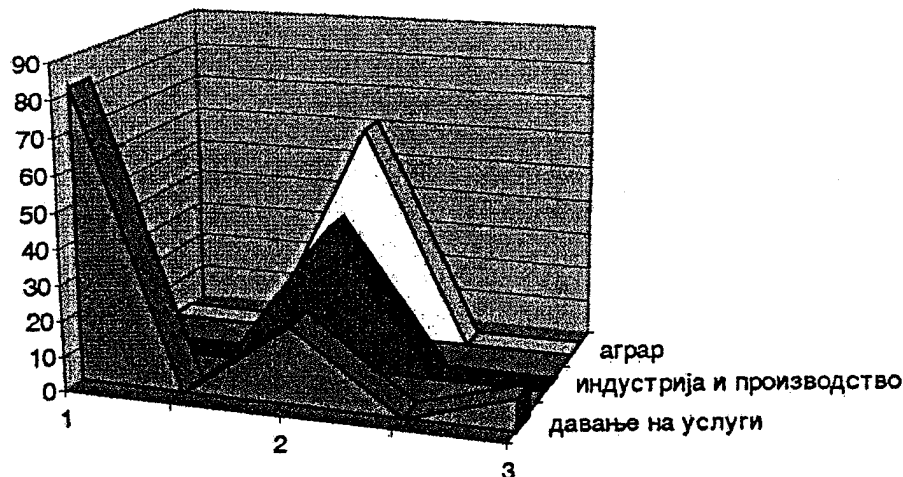
- Bozinov M.J., M. Zivkovic, T. Cvetkovski, (2003). *Organizacisko ponasanje*, Megatrend-univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
- Викс, Д. (1998). *Разрешување конфликти - зачувување на односите на работа, дома и во заедницата*, Балкански центар за мир, Филозофски факултет, Скопје.
- Димитров, Д. (2004). *Конфликтологија*, Универзитет за национално и световно стопанство, Универзитетско издателство „Стопанство“, Софија.
- Paul Hersey, Kennet H. Blanchard. (1988). *Management of Organizational Behavior- Utilrring Human Resources, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey*.
- Francesko, M. (2003). *Kako unaprediti menaxment u preduzecu-psihologija i menaxment*, Prometej, Novi Sad.
- Софијанова Е, (2005). *Неконтролирана конфликтност во организациското однесување*, Бигосс, Киро Данчаро-Битола.



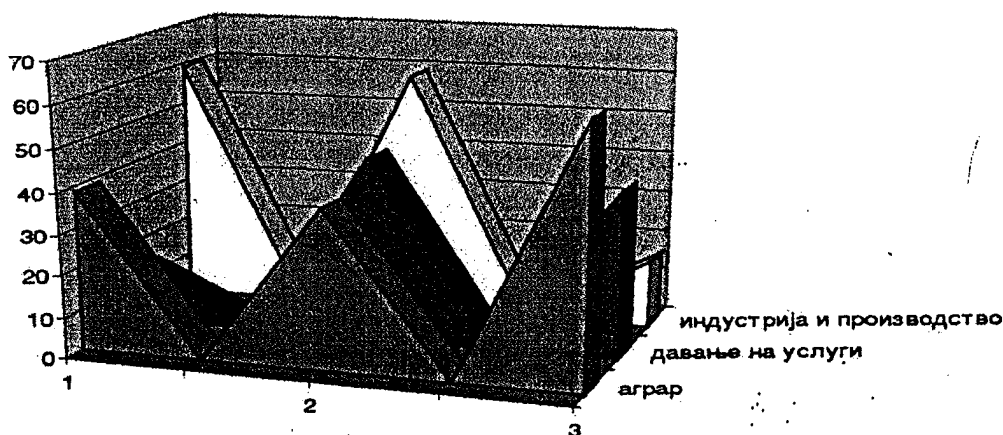
Слика 1. Димензионирање на процесот на менаџмент  
Figure 1. Sizing of the process of management



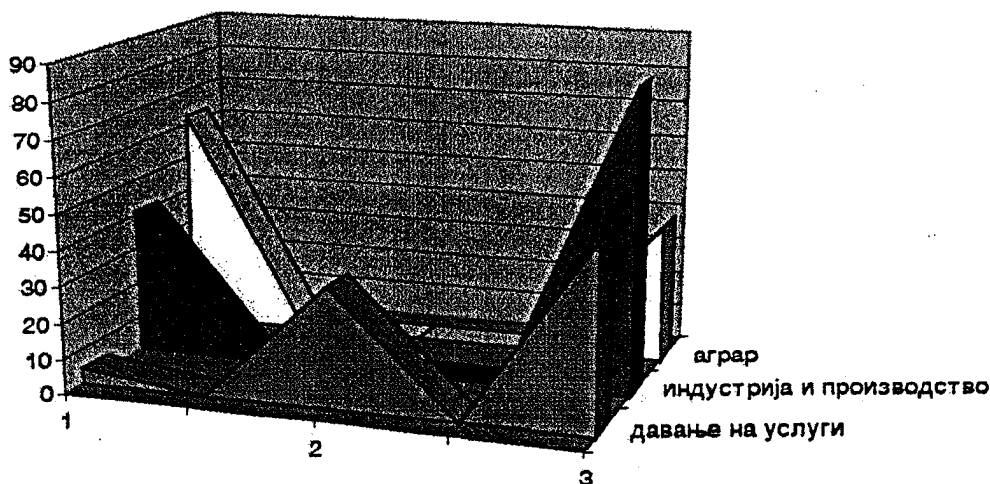
Слика 2. Ситуации на зрелоста во организацијата  
Figure 2. Situation of organization maturity



Граф. 3. Карактеристики кои отсликуваат висока организациска зрелост  
Figure 3. Characteristic of high organization maturity



Граф. 4. Карактеристики кои отсликуваат средна организациска зрелост  
Figure 4. Characteristic of medium organization maturity



Граф. 5. Карактеристики кои отсликуваат ниска организациска зрелост  
Figure 5. Characteristic of low organization maturity