

*Универзитет” Св.Кирил и Методиј”  
Економски факултет-Скопје*

*ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА КАЈ МАЛИ  
ПРЕТПРИЈАТИЈА*

*ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА*

*Ментор  
Проф.д-р Бобек Шуклев*

*Изработил  
Марија Р. Магдинчева-Шопова*

*Скопје, октомври, 2010 година*

## **ВОВЕД**

### **Глава 1 КАРАКТЕРИСТИКИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА**

- 1.1. Што е организациска култура
- 1.2. Функции на културата
- 1.3. Креирање и одржување култура во мали претпријатија
- 1.4. Етика кај малите претпријатија
- 1.5. Влијанието на националната култура врз малите претпријатија во Република Македонија

### **Глава 2 ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И МОТИВАЦИЈА КАЈ МАЛИ ПРЕТПРИЈАТИЈА**

- 2.1. Основи на мотивација
- 2.2. Видови на мотивација и мотиватори
- 2.3. Организациски услови за стимулирање на мотивацијата кај малите претпријатија
- 2.4. Начини на мотивација на вработените во мали претпријатија
- 2.5. Работни вредности, атрибути и однесување на човечките ресурси

### **Глава 3 ПРИМЕНА НА МОТИВАЦИЈАТА ВО МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА**

- 3.1. Местото и улогата на менаџерите во процесот на мотивација кај малите претпријатија
- 3.2. Видови мотиватори кои се применуваат кај малите претпријатија Во Република Македонија
- 3.3. Креирање на услови за поттикнување на мотивацијата кај малите Претрпијајтија во Република Македонија
- 3.4. Примена на мотивацијата кај малите претпријатија во Република Македонија

### **Глава 4 ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА И НОВИ ФОРМИ НА РАБОТА**

- 4.1. Што е организациска промена

- 4.2. Нови форми на работа кај мали претпријатија
- 4.3. Менаџирање на организациски промени и развојот на малите претпријатија
- 4.4. Влијанието на организациската култура во организациските промени
- 4.5. Организациски промени кај малите претпријатија во Република Македонија

## **Глава 5 ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И ЛИДЕРСТВО КАЈ МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА**

- 5.1. Поим за лидерство
- 5.2. Стилски на лидерство
- 5.3. Влијанието на стилот на лидерство на организациската култура
- 5.4. Улога на лидерите и менаџерите
- 5.5. Лидерството во Република Македонија

## **Глава 6 ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И МЕНАѢМЕНТ НА МАЛ БИЗНИС**

- 6.1. Концепт на менаѢмент на мал бизнис
- 6.2. Способности и активности на менаѢерите
- 6.3. Карактеристики на менаѢерите кај мали претпријатија
- 6.4. Функции, моќ и важност на менаѢерите кај мали претпријатија
- 6.5. Влијанието на организациската култура врз малите претпријатија
- 6.6. Влијанието на организациската култура врз менаѢерите и стеикхолдерите
- 6.7. МенаѢмент на организациска култура

## **ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА**

## **БИБЛИОГРАФИЈА**

## АПСТРАКТ

Создавањето на нови услови на работа во насока на приближување на Република Македонија кон Европската Унија ги принудува малите претпријатија да извршат одредени промени за да се оспособат за работа во услови на изразени глобализациски процеси и изразена конкуренција. Концептот на организациската култура е предмет на континуирани научни истражувања а во последните години зголемена е практичната примена на овој концепт од страна на менаџментот на претпријатијата вклучително и малите претпријатија. Важен предизвик за сопствениците и менаџерите е да се утврди најефикасната организациската култура за нивното претпријатието .

Фокусот на ова докторска дистертација е ставен на концептот на организациската култура, менаџирањето со истата, нејзината поврзаност со мотивацијата кај малите претпријатија како и влијанието на организациските промени и новите форми на работа во работата на малите претпријатија. Спроведено е истражување на 100 мали претпријатија со цел да се утврдат мотиваторите кои имаат најголемо влијание на вработените како и факторите кои влијаат на спроведувањето на организациските промени и причините за отпор кон промените.

Истражувањата покажуваат дека воведувањето на организационите промени и новите облици на работа кај малите претпријатија зависи од воспоставување на хармонични меѓучовечки односи, добра работна атмосфера, зголемена креативност и мотивација кај вработените. За вработените вклучени во истражувањето, најважен мотиватор во извршувањето на работата претставуваат парите односно плаќањето за извршената работа а добрата заработувачка работна вредност од најголемо значење.

**КЛУЧНИ ЗБОРОВИ:** организациска култура, мали претпријатија, менаџери на мали претпријатија, мотивација на вработените, мотиватори, организациска промена, нови форми на работа, лидерство, стил на лидерство

# Вовед

## 1. Актуелност на проблематиката

Современите случувања кои се карактеризираат со изразени глобализациски процеси во светски рамки ја наметнуваат потребата од проучување и анализирање на нови аспекти од организацијата и менаџментот кај малите претпријатија. Развиените национални економии имаат обезбедено висок животен стандард на своите граѓани како резултат на постоењето на оптимални услови за развој на малите претпријатија, претпримништвото и конкуренцијата. Последните години претставуваат период на интензивен развој на малите претпријатија.

Создавањето на нови услови кои се насочени во насока на приближување на Република Македонија кон Европската Унија ги принудува сите претпријатија вклучително и малите претпријатија да извршат одредени промени во насока на оспособување на малите претпријатија за работење во услови на изразени глобализациски процеси и изразена конкуренција.

Спроведувањето на наведените промени подразбира примена на нова техника и технологија и одредени нематеријални вложувања кои ќе придонесат за унапредување на работењето на претпријатијата. Колку успешно ќе се прилагодат и интегрираат малите претпријатија кон изменетите услови на работа зависи од многу фактори. Организациската култура претставува еден од факторите кој дејствува и влијае на деловноста на малите претпријатија. Тоа ја зголемува актуелноста за истражување на проблематиката на организациската култура кај малите претпријатија .

Овој докторски труд треба да даде нови размислувања за значењето на организациската култура и малите претпријатија.

Организациската култура кај малите претпријатија претставува нов, современ концепт во теоријата на менаџментот на малите претпријатија. Истовремено концептот на организациска култура претставува нов, помалку познат концепт кој практично се применува од малите претпријатија за решавање и надминување на организациските проблеми и концепт на прилагодување на малите претпријатија кон случувањата во окружувањето.

Комплексните економски, политички, правни, технолошки промени во окружувањето ја наметнуваат потребата од нивно континуирано следење. Трендот на глобализациски процеси кои се случуваат во окружувањето и создавањето на Европската Унија претставуваат предизвик на сите претпријатија. Во тој правец се насочени и размислувањата на менаџерите на малите претпријатија кои поттикнати од изменетите услови за работа потребно е континуирано да создаваат нови пристапи и начини за менаџирање на проблемите кои се соствен дел од тековното работење.

Во докторската дисертација се застапени следните два критериуми: научно-теоретскиот и практичниот критериум. Преку научно-теоретскиот критериум се откриваат добиените сознанија од спроведените истражувања за состојбата во малите претпријатија предмет на практичното истражување. Презентацијата и достапноста на добиените резултати од спроведените истражувања до менаџерите на малите претпријатија во Република Македонија и останатите заинтересирани структури ја содржи можноста за практична примена и корист од добиените резултати.

## **2.Предмет, цели и значење на истражувањето**

Предмет на истражување на оваа докторска дисертација претставува проучувањето и анализата организациската култура кај малите претпријатија. Значењето на организациската култура претставува важен фактор кој влијае на целокупното деловно однесување на сите претпријатија вклучувајќи ги и малите претпријатија. Секое претпријатие има своја култура по која тоа е препознатливо и се разликува од останатите претпријатија во окружувањето. Создавањето и одржувањето на организациската култура кај малите претпријатија не значи дека вработените во малите претпријатија се карактеризираат со заеднички однесувања и размислувања туку тоа подразбира дека секое мало претпријатие се карактеризира со единствена култура преку која вработените во истото придонесуваат за создавање на идентитет и самостојност на претпријатието во кое работат. Во оваа насока потребно е да се каже дека поширокиот предмет на интерес на ова истражување е фокусиран на влијанието на организациската култура,

мотивацијата, организациските промени, новите форми на работа кај малите претпријатија, како и корелацијата на организациската култура со менаџментот на малите претпријатија.

Организациската култура претставува дел од малото претпријатие кое влијае на целокупното работење. Истовремено тоа претставува нов, модерен приод на проучување на малите бизниси, помалку познат на нашите простори.

Значењето на организациската култура за малите претпријатија се согледува преку опфатеноста на подрачјето на дејствување и нејзиното влијание за зголемување на стабилноста на претпријатието и интегрирањето на сите вработени во насока на подобрување на вкупното работење на претпријатието.

Како што се гледа од самиот наслов во предложената тема за изработка на докторска дисертација: “ *Организациска култура кај мали претпријатија*”, може да се идентификуваат следните основни цели од ова истражување :

- да се согледа и истражи влијанието на организациската култура кај малите претпријатија;
- да се согледа и истражи поврзаноста на организациската култура и менаџментот на малите претпријатија;
- да се согледа поврзаноста на организациската култура и мотивацијата кај малите претпријатија;
- да се согледа и истражи примената на мотивацијата кај малите претпријатија во Република Македонија;
- да се утврди влијанието на организациските промени и новите форми на работа кај малите претпријатија;
- да се придонесе и помогне за креирање на соодветна организациска култура во согласност со конкретните услови и потреби кои се карактеристични во дадениот момент.

Врз основа на погоре кажаното, како задачи од ова истражување се наметнуваат следниве:

- согледување и елаборирање на карактеристиките и функциите на организациската култура кај малите претпријатија;

- согледување и елаборирање на основите на мотивацијата и примената на мотивацијата кај малите претпријатија во Република Македонија;
- идентификација на значењето на организациската култура во дефинирањето на целите кај малите претпријатија;
- согледување на важноста од воспоставување на ефективна култура кај малите претпријатија; и
- определување на адекватен сооднос помеѓу организациската култура и работењето на малите претпријатија;

### 3.Методологија на истражувањето

Современите истражувања за организациска култура се карактеризираат со ограничена употреба на квантитативните методи и пристапи во спроведување на истите.

Во рамки на истражувањата кои се извршија во овој труд, за спроведување на теориско-методолошка анализа се користеше најсоодветна актуелна литература од релевантни домашни и странски автори.

Во методолошки рамки, при изработката на докторската дисертација применети се следните методи на истражување:

- Статистичката метода-користена при групирање и обработка на емпириските податоци добиени од истражувањата;
- Метода на анализа и синтеза- користена за логичко претставување на добиените резултати и извлекување на општи заклучоци во однос на состојбата кај малите претпријатија во Република Македонија;
- Емпириски метод-се користи со цел да се согледат искуствата поврзани со мотивацијата на вработените и организациската култура кај останатите претпријатија;
- Метод на индукција и дедукција- користен за донесување на заклучоци и препораки поврзани со мотивацијата на вработените, задоволството од работа и примената на организациските промени кај малите претпријатија;



- Метод на интервју и прашалник-користен за прибирање на податоци од менаџерите и вработени во пратпријатијата вклучени во истражувањето.

За да може да се остварат предвидените цели од ова истражување а во функција на согледување на организациската култура и мотивацијата кај малите претпријатија и застапеноста на новите форми на работа кај малите претпријатија во Република Македонија, спроведени се практични истражувања за примена на мотиваторите и начините на мотивација кај малите претпријатија и водеувањето на новите форми на работа кај малите претпријатија на 100 мали претпријатија.

### 3. План на презентирање на материјата

Содржината на оваа докторска дисертација е систематизирана во вовед, шест поглавја и заклучни согледувања, кои заедно претставуваат една концизна целина, со повеќе наслови во кои се елаборираат карактеристиките на организациската култура, организациската култура и мотивацијата кај малите претпријатија примената на мотивацијата кај малите претпријатија, организациската структура и новите форми на работа, лидерството кај малите претпријатија и организациската култура и менаџментот на малите претпријатија со цел добивање на јасна претстава за примената и концептот на организациската култура кај малите претпријатија.

Во првото поглавје од овој труд насловен како” *Карактеристики на организациската култура*” е обработен концептот на организациска култура. Организациската култура претставува многу популарен концепт од областа на менаџментот кој концепт е предмет на многубројни истражувања. Заради подобро разбирање на концептот на организациска култура, ќе биде разработен поимот на организациска култура преку дефинирање на поимот на организациската култура и елаборирање на функциите на организациската култура. Бидејќи организациската култура влијае на сите аспекти од работењето на претпријатието и истовремено претставува

механизам за кординација во рамки на претпријатието, во овој дел ќе биде разработена проблематиката на креирање и одржување на концептот на организациска култура кај мало претпријатие. Не помалку важен и актуелен сегмент за истражување кај малите претпријатија претставува етиката. Етиката подразбира почитување на одредени правила и принципи во работењето. Заради интегрирање во глобализационите процеси, малите претпријатија се принудени да размислуваат в етички в а тоа значи да создадат свои правила, стандарди на однесување во работењето. Основните претпоставки и вредности на индивидуата се одредени од националната култура. Во таа насока ќе биде извршена анализа за влијанието на националната култура врз целокупното работење на претпријатието преку концептот на организациската култура.

Во *второто поглавје* од овој труд ќе биде елаборирана мотивација, односно заемната поврзаност на мотивацијата и организациската култура. Проблематиката на мотивација на вработените е едно од прашањата кои се поврзани со менаџментот на претпријатијата. Мотивацијата претставува една од менаџмент функциите. Елаборирањето на мотивацијата во оваа поглавје преку определување на видови на мотивација и мотиватори, воспоставување на соодветни организациски услови за поттикнување на мотивацијата кај малите претпријатија кои се презентирани преку вклученоста на менаџерите во спроведувањето на мотивацијата како и нивната коомуникација со вработените покажува дека досегашните концепти на мотивација, мотивациони стратегии и техники не можат да одговорат на новите услови на стопанисување. Тоа ја наметнува потребата од воведување на нови начини и системи на мотивација на вработените. Во насока на остварување на предвидените цели, секое претпријатие потребно е да пронајде оптимална комбинација на оние мотиватори кои ќе придонесат за постигнување на општо задоволство од работата.

*Третото поглавје* од овој труд ќе биде посветен на примената на мотивацијата кај малите претпријатија. Во суштина мотивацијата претставува внатрешна движечка сила преку која се остваруваат предвидените цели. Мотивацијата има големо влијание во сите сегменти од работењето на претпријатието. Бидејќи менаџерите влијаат и ги креираат начините и формите на мотивација, во овој дел од трудот даден е приказ на местото и

улогата кое тие го имаат во утврдувањето на факторите и видовите мотиватори кои ги мотивираат вработените. При тоа треба да се има во предвид влијанието на работата и однесувањето на менаџерите на останатите вработени. Истражувањата на видовите мотиватори кои се применуваат за мотивација на вработените, ќе се спроведе заради определување на видовите на мотиватори кои придонесуваат вработените да се почувствуваат задоволни од работата. Практичните истражувања кои ќе се спроведат во рамки на овој труд ќе се спроведуваат поради согледување и анализирање на разликите помеѓу претпријатијата во кои вработените се мотивирани на соодветен начин и оние во кои не постојат соодветни стратегии на мотивација.

**Четвртото поглавје** од трудот насловен како *“Организациска структура и нови форми на работа кај мали претпријатија”* го разработува концептот на организациската структура и култура. Во обидот да ги остварат предвидените цели и да одговорат на барањата на окружувањето, малите претпријатија потребно е постојано да внесуваат промени во сопственото работење. Имајќи го во предвид значењето на организациските промени од една страна и насоченоста на малите претпријатија од друга страна за менаџирање на промените, ова поглавје ќе даде одговор на тоа што во суштина претставува организациската промена и новите форми на работа кај малите претпријатија прикажани преку концептот на ворганизација која учиг, ТЉМ, кнањ-ноњ, флексибилноста, тимската работа и тим менаџментот. Менаџментот на организациските промени кај малите претпријатија зависи од креирање на одреден модел на организациска култура која е карактеристична за секое претпријатие. Соодветно на видот на организациска култура се практикува и соодветен пристап на управување со организациските промени.

Проблематиката на менаџментот на малите претпријатија претставува подрачје кое предизвикува голем интерес за истражување од голем број домашни и странски автори. Лидерството претставува еден од поважните елементи во процесот на менаџментот.

**Петтото поглавје** кое носи наслов *“Организациската култура и лидерството кај малите претпријатија”* детално го разработува поимот за лидерство при што ќе бидат анализирани видовите на лидери. Различните видови лидери создаваат и различни стилови на лидерство. Различните

стили на лидерство на соодветен начин влијаат на организациската култура. Определувањето на поимот лидерство придонесува за разграничување на поимите лидер и менаџер. Бидејќи преку лидерството се овозможува менаџерите на некој начин да ја контролираат ситуацијата во која се наоѓаат преку концепт на менторство и тимско работење, индивидуално и морално лидерство, во продолжение на петтото поглавје ќе се изврши анализа на улогата на менаџерите и лидерите која ја имаат за наведените концепти. Согледувањето на лидерството во Република Македонија ќе ни укаже на состојбата и можностите за практикување на лидерството во нашите претпријатија.

*Шестото поглавје* го обработува соодносот на организациска култура и менаџментот на малиот бизнис преку концептот на динамизам, партиципација, конфликт и искуство.

За да се согледа поврзаноста на менаџерите и организациската култура, ќе бидат елаборирани способностите и активностите на менаџерите како и карактеристиките на менаџерите во малите претпријатија. Преку анализата на функциите и согледувањето на важноста на менаџерите кај малите претпријатија ќе се придонесе за согледување на одговорноста која тие ја имаат за воспоставување на соодветна организациска култура. Од друга страна пак и организациската култура има соодветно влијание врз менаџерите и стеикхолдерите кај малите претпријатија.

Во заклучокот од предложениот труд а во рамки на поставените цели на оваа докторска дисертација се содржани резултатите кои се добиени во текот на истражувањето.