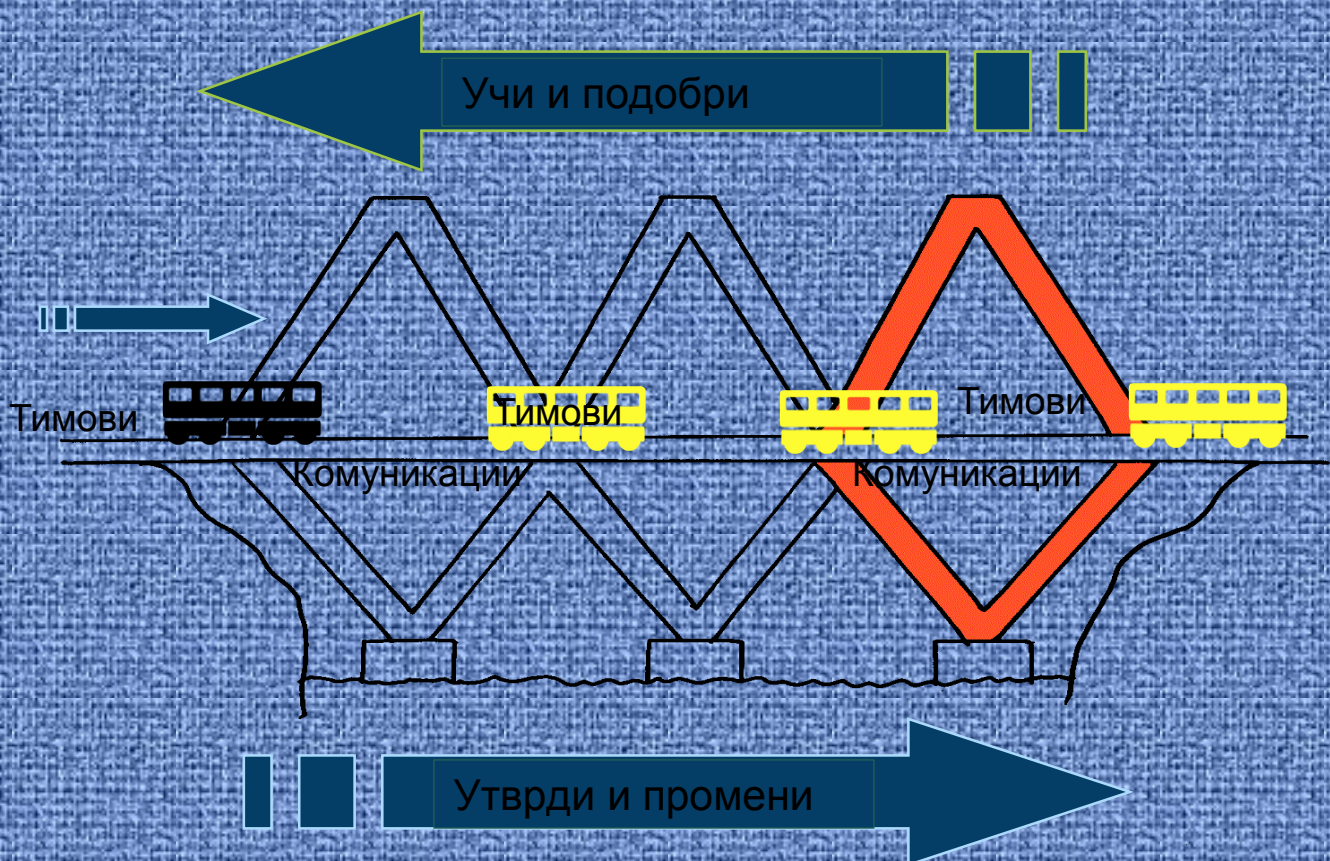




РЕЦЕНЗИРАН УЧЕБНИК

# ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ

Нако ТАШКОВ  
Елизабета МИТРЕВА



Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип  
Факултет за туризам и бизнис логистика - Гевгелија

д-р Нако Ташков  
д-р Елизабета Митрева



# **Организациско однесување**

---

(рецензиран учебник)

Штип, 2014 година

Рецензенти:

д-р Марија Ацковска, вонреден професор,  
д-р Неда Петроска-Ангеловска, вонреден професор

## Организациско однесување

---

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

ТАШКОВ, Нако

Организациско однесување [Електронски извор] : рецензиран  
учебник

/ Нако Ташков, Елизабета Митрева. - Текст, граф. прикази. - Штип :  
Универзитет "Гоце Делчев", Факултет за туризам и бизнис  
логистика,  
2014

Начин на пристап (URL): <https://e-lib.ugd.edu.mk/naslovna.php>. -  
Наслов превземен од екранот. - Опис на изворот на ден 11.02.2014.

-

Библиографија: стр. 184-187

ISBN 978-608-244-008-8

1. Митрева, Елизабета [автор]

а) Организациска култура - Високошколски учебници

COBISS.MK-ID 95593482

---

**д-р Нако Ташков**  
**д-р Елизабета Митрева**

### **Организациско однесување**

Јазична корекција - Лектор:  
Вангелија Цавкова

## **Предговор**

Потребата за изработка на е-учебник по предметот Организациско однесување беше голема, со цел студентите од Факултетот за туризам и бизнис логистика од Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип да се стекнат со основни знаења од областа на деловната култура во компании.

При подготовката на текстот, од комплементарна смисла, е задоволена програмската ориентација на предметните основи на предметот.

Во времето на транзиција од индустриската во информатичката економија доаѓа до општествени промени во целиот свет во кој хуманата димензија на квалитетот на деловната култура во секоја компанија зазема клучно место во воспоставувањето на визијата, стратегијата, вредностите и религијата кај луѓето.

Во овој учебник е дадена анализа на македонското стопанство и институциите во последниве години кога во нашето опкружување се случуваат крупни општествено - политички, економски и културни промени во рамките на процесот на транзиција кон демократско уредување и пазарно работење. Таквите промени се проследени и со промени во сите сегменти на живеење, а посебно во компаниите кои секојдневно се соочени со промени на пазарот, сопственоста, со промени во општеството. Новиот, современ концепт на квалитетот на деловната култура, квалитетот на деловните процеси, производи/услуги бара постојано да се менуваат луѓето, нивниот став, стил на работа, да заживее нешто ново.

Ракописот треба да им послужи и на македонските компании да можат побрзо да одговорат на промените преку нивно внатрешно менување кое ќе овозможи нивно ефективно функционирање во новите услови. Тоа значи, развивање нов систем на вредности и норми, нова култура која ќе го поддржи менувањето на досегашните начини на однесување и делување и развој на нови парадигми во согласност со барањата на новите услови.

Книгата треба им користи на сите заинтересирани страни за пробој на новата парадигма за квалитетот не само во македонските компании, туку и во државната хиерархија и институциите на системот и да овозможи новата филозофија на TQM (Total Quality Management) и креативноста да станат водечка сила во правец на создавање нова национална политика. Клучен фактор во спроведувањето на културата по TQM е тимската работа која би го поттикнала менувањето на организациската култура.

Ја изразуваме нашата благодарност до рецензентите за укажаните сугестии во правец на подобрување на квалитетот на ракописот.

*Од Авторите*

## СОДРЖИНА

	<b>ПРЕДГОВОР</b>	iv
	<b>СОДРЖИНА</b>	v
	<b>ВОВЕД</b>	1
<b>1.</b>	<b>Искуствата за деловната култура во светот споредени со состојбата во македонските компании</b>	2
1.1.	Споредба помеѓу јапонската и македонската култура на работење	2
1.2.	Споредба помеѓу англиската и македонската култура на работење	3
1.3.	Карактеристики на американскиот менаџмент и култура	4
1.4.	Деловната култура во Македонија и високото технолошко опкружување	6
1.4.1.	<i>Влијанието на македонскиот менталитет и старите навики во креирањето на деловна култура во компаниите</i>	6
1.4.2.	<i>Потребата од промена на деловната култура во македонските компании</i>	7
<b>2.</b>	<b>Улогата на лидерите во креирањето деловна култура во компанија</b>	10
2.1.	Двигатели на промените	10
2.2.	Системот на вредности што го градат лидерите	12
	Зошто да се прифати TQM филозофијата како визија на иднината?	13
<b>3.</b>	<b>Деловната култура и TQM филозофија</b>	16
3.1.	Вредности и норми на деловната култура	16
3.2.	Видови деловни култури	18
3.3.	Извори на деловна култура	20
3.3.1.	<i>Личните и професионални карактеристики на топ менаџментот и вработените кои влијаат врз креирањето деловна култура</i>	20
3.3.2.	<i>Деловна етика</i>	20
3.3.3.	<i>Односот кон вработените</i>	20
3.3.4.	<i>Дизајн на организациска структура</i>	21
<b>4.</b>	<b>Аспекти на деловната култура</b>	22
4.1.	Внатрешни аспекти на деловната култура	22
4.1.1.	<i>Систем на вредности</i>	22
4.1.2.	<i>Систем на менаџмент на квалитет</i>	24
4.1.3.	<i>Социјална чувствителност</i>	25
4.1.4.	<i>Управување со ресурсите</i>	26
4.1.5.	<i>Интерната комуникација со вработените и информирање во компаниите</i>	28
4.2.	Примена на е-комуникација внатре и кон околината во компанијата	29
<b>5.</b>	<b>Методологија за креирање деловна култура во компании</b>	32
5.1.	Чекори во креирање деловна култура на стратегиско ниво	32

	на менаџмент	
5.2.	Креирање деловна култура по менаџерските функции	36
5.2.1.	<i>Градење деловна култура преку дефинирање, реализација и мерење на целите</i>	36
<b>6.</b>	<b>Деловната култура се гради преку учење</b>	41
6.1.	Каизен метода за подобрување на деловната култура	47
6.2.	Стратегија на Шест сигма за подобрување на деловната култура	51
6.3.	Самоодржување на компаниите преку континуирано учење, иновации и подобрување	54
6.4.	Скоковито подобрување	57
6.5.	Модел на учење со ментален модел	60
6.6.	Подобрување на деловната култура со учење	61
6.7.	Иновативноста како дел од корпоративната култура	64
6.7.1.	<i>Управување со иновации</i>	64
6.7.2.	<i>Капацитетот на менаџерите - услов за иновации</i>	65
6.8.	Потребата од методологија за доживотно учење во македонските компании како дел од TQM системот	67
6.8.1.	<i>Методологија за доживотно учење</i>	70
6.8.2.	<i>Тек на процесот за доживотно учење</i>	72
<b>7.</b>	<b>Креирање деловна култура преку тимска работа</b>	75
7.1.	Менаџмент со човечки ресурси	77
7.2.	Потребата од тимска работа во градењето деловна култура во компании	78
7.3.	Методологија за градење менаџерски тимови за проектирање и имплементирање на TQM системот	78
7.3.1.	<i>Вклучување, овластување и охрабрување на вработените во унапредување на деловната култура</i>	80
7.3.2.	<i>Потребни тимови за континуирани подобрувања и иновации</i>	84
7.4.	Како да се мотивираат вработените	87
7.5.	Како да се направи избор при вработување нови кадри	90
7.6.	На каков начин треба да биде организирана обуката и тренингот на новите вработени	92
7.7.	Како топ менаџментот ги решава конфликти во тимовите	92
7.8.	Како да се подобри работниот ефект на тимот	93
7.9.	Кои се последиците по вработените од редизајн или реинженеринг на деловните процеси	97
7.10.	Како да се мотивираат недоволно ангажираните вработени	99
7.11.	Кога можат менаџерите да применат вработување од дома	102
<b>8.</b>	<b>Каде лидерите грешат во креирањето деловна култура</b>	102
8.1.	Моќта на принудата	103
8.2.	Што се очекува од менаџерите во градењето деловна култура во компании	104
8.3.	Темели на кои се гради организациската култура	105

8.3.1.	Вредности на основачот на компанијата	105
8.3.2.	<i>Социјализација</i>	106
8.3.3.	<i>Церемонии и обреди</i>	106
8.3.4.	<i>Приказните и јазикот</i>	107
8.4.	Во кој правец ќе се движи креирањето деловна култура во иднината и што ќе се очекува од менаџерите	107
8.4.1.	<i>Особини на лидерот во иднината</i>	107
8.4.2.	<i>Мудро лидерство и градење деловна култура со околината</i>	108
8.4.3.	<i>Влијанието на мудрото лидерство на пазарот</i>	110
8.4.4.	<i>Влијанието на мудрото лидерство на медиумите</i>	112
8.4.5.	<i>Влијанието на мудрото лидерство на институциите</i>	112
8.4.6.	<i>Однесување на лидерот со промените</i>	112
8.5.	Носење лидерски одлуки со помош на личното претчувство	114
8.6.	Како лидерите да ја сочуваат компанијата во услови на криза	115
8.7.	Што се случува кога извршниот директор треба да замине од компанијата	116
8.7.1.	<i>Како тоа се прави во малите и големите компании</i>	117
<b>9.</b>	<b>Надворешни аспекти при креирањето деловна култура</b>	118
9.1.	Креирање деловна култура со купувачите/корисниците	119
9.2.	Што прават менаџерите за да ги задоволат желбите и потребите на купувачите, но и да се одржат на пазарот	123
9.3.	Некои методи и техники во градење емотивна врска со купувачите	124
9.3.1.	<i>Развој на функцијата на квалитетот, QFD (Quality Function Deployment)</i>	126
9.3.2.	<i>Креирање „меме“ со купувачите/корисниците</i>	128
9.3.3.	<i>Пораки кои предизвикуваат силни емоции кај купувачите/корисниците</i>	130
9.3.4.	<i>Како да се креира свеста на македонскиот граѓанин за македонски бренд</i>	131
9.3.5.	<i>Желбите и потребите на купувачите да се стават во прв план</i>	134
9.3.6.	<i>Некои други маркетинг алатки за постигнување емотивна врска со купувачите</i>	136
<b>10.</b>	<b>Градење деловна култура со конкурентите</b>	138
10.1.	Искуства со некои компании во светот	139
10.2.	Креативна деструкција	140
10.3.	Што се менува во Македонија	141
10.4.	Што значи статус кво во креирањето деловна култура во македонските компании	144
<b>11.</b>	<b>Градење деловна култура со странски партнери</b>	146
11.1.	Основни правила за успешен контакт со странски деловен партнер	147
11.2.	Деловна култура на некои европски земји	148
11.3.	Градење деловна култура со Тајванците	149
11.4.	Деловната култура на Романците	151
11.5.	Деловната култура на Австријците	153



11.6.	Деловната култура на Португалците	155
11.7.	Деловната култура на Турците	157
11.8.	Некои правила при градење деловна култура со деловни партнери	161
11.8.1.	<i>Однесување на менаџерот кон околината</i>	162
11.8.2.	<i>Правила за организирање деловна вечера</i>	162
11.8.3.	<i>Правила за користење мобилен телефон</i>	163
11.8.4.	<i>Правила за пишување пристојна е-порака</i>	164
<b>12.</b>	<b>Корпоративни вредности во креирањето деловна култура на македонските компании</b>	164
12.1.	Етика и општествена одговорност	165
12.1.1.	<i>Општествено одговорна компанија</i>	165
12.1.2.	<i>Етика</i>	167
12.1.3.	<i>Фактори кои влијаат во етичките избори</i>	167
12.2.	Нормативна етика	170
12.2.1.	<i>Утилитарен приод</i>	170
12.2.2.	<i>Индивидуалистички приод</i>	171
12.2.3.	<i>Приод на морални права</i>	171
12.2.4.	<i>Пристап на правда</i>	172
12.2.5.	<i>Методологија за развој на програмата за корпоративна етика</i>	173
	<b>Литература</b>	174