



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА Менаџмент

ШТИП

Елена Стојановска

**Влијанието на културата врз креирањето и извршувањето на
менаџмент стратегијата во претпријатијата**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Штип, август 2020

Комисија за оценка и одбрана:

Ментор:

Член:

Член:

Краток извадок:

По појавата на поимот стратегија на почетокот на педесеттите и шеесеттите години од 20 век, како дисциплина почна да се развива стратегискиот менаџмент. Како релативно нова научна дисциплина, основна цел на стратегискиот менаџмент е да ѝ овозможи на организацијата рационално и навремено да реагира на сите промени што доаѓаат од окружувањето.

Денес, во услови кога сè се менува со голема брзина и кога промените се непредвидливи, стратегискиот менаџмент е неопходен.

Во ова динамично време, кога организацијата се соочува со многу предизвици што доаѓаат од надворешните и внатрешните фактори на промени, стратегискиот пристап на менаџментот овозможува организацијата да опстои, да се оспособи и да презема акција за избегнување на замките што доаѓаат од окружувањето на организацијата. Поточно, стратегискиот менаџмент е процес што ѝ овозможува на организацијата да ги насочи активностите кон реализација на нејзината стратегија.

Стратегискиот менаџмент им овозможува на менаџерите да преземаат акција или иницијатива во која се вклучени и користењето средства за подобрување на организацијата и полесно постигнување на поставените цели и задачи.

Тоа подразбира дека менаџерите можат да одредат визија, мисија и цели, планови и стратегии за развој, доделување ресурси сè со цел постигнување на поставените цели на организацијата.

Клучни зборови: организација, стратегиски менаџмент, стратегија

Abstract:

After the emergence of the term strategy in the early 50s and 60s of the 20th century, strategic management as a discipline began to develop. As a relative new scientific discipline, the main goal of strategic management is to enable the organization to react rationally and in a timely manner to all changes that come from the environment. Today, in conditions when it changes at high speed and when changes are unpredictable, strategic management is necessary. In this dynamic time, when the organization faces many challenges that come from external and internal change factors, the strategic approach of management enables the organization to survive, to train itself and to take action to avoid the traps that come from the organization's environment. In particular, strategic management is a process that enables the organization to direct the activities towards the realization of its strategy.

Strategic management allows managers to take action or an initiative that involves the use of means to improve the organization itself and more easily achieve the set goals and objectives. This implies that managers can define vision, mission and goals, development plans and strategies, resource allocation in order to achieve the set goals of the organization.

Key words: organization, strategic management, strategy

Содржина:

Апстракт

Вовед

I Методологија на истражувањето

1. Оправданост, предмет и цели на истражувањето
2. Хипотетичка рамка
3. Методи на истражување

Прв дел – Општ пристап кон стратегискиот менаџмент

1. Осврт кон менаџмент стратегијата, нејзиното креирање и извршување
 - 1.1. Улогата на стратегискиот менаџмент и меѓузависноста со културата, како и нејзиното влијание врз неа
 - 1.2. Трите фази на менаџмент стратегијата
 - 1.2.1. Стратешка анализа
 - 1.2.2. Стратешка селекција
 - 1.2.3. Стратешка имплементација
 - 1.3. Разбирање на стратегискиот менаџмент и корпоративната култура

Втор дел – Културата и нејзиното значење во креирањето и извршувањето на стратегискиот менаџмент

- 2.1. Врска помеѓу корпоративната култура и стратегискиот менаџмент
- 2.2. Видови менаџмент стратегија и култура во претпријатијата
 - 2.2.1. Трагачка стратегија
 - 2.2.2. Одбранбена стратегија
 - 2.2.3. Анализирачка стратегија
 - 2.2.4. Реакторска стратегија
- 2.3. Модел на култура
 - 2.3.1. Авторитет-култура
 - 2.3.2. Улога-култура

- 2.3.3. Задача-култура
- 2.3.4. Личност-култура
- 2.4. Детерминанти за развој на организациска култура
 - 2.4.1. Историја и потекло на организацијата
 - 2.4.2. Сопственик/основач
 - 2.4.3. Големина
 - 2.4.4. Организациска околина
 - 2.4.5. Национална култура
 - 2.4.6. Улога и цели
 - 2.4.7. Кадар
 - 2.4.8. Технологија
- 2.5. Менување на културата

Трет дел – Емпириско истражување

- 3.1. Методологија на емпириското истражување
 - 3.1.1. Оправданост на емпириското истражување
 - 3.1.2. Предмет и цел на емпириското истражување
- 3.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување
- 3.3. Користени методи при емпириското истражување
- 3.4. Обработка и анализа на собраните информации
- 3.5. Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање за нив

Четврти дел – Преферирање активности за правилно сознавање на културата и нејзиното влијание врз креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата

- 4.1. Фактори за поттикнување и градење на културата во претпријатието и преземање активности за нејзино правилно сознавање
- 4.2. Наоѓање можности за негување на културата и пронаоѓање баланс помеѓу културата и стратегијата

4.3. Континуирано следење на достигнувањата на домашните и странските претпријатија во областа на културата и мудро прифаќање и усовршување за сопствената стратегија во претпријатието

4.4. Континуирано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на унапредување на корпоративната култура

Заклучок

Користена литература

Вовед

Организациската култура има големо значење за успешното имплементирање на стратегијата во организацијата. Таа има влијание врз целокупното работење и може да придонесе за поголема ефикасност на организацијата. Секое претпријатие има своја организациска култура што е уникатна и го отсликува начинот на работење и живеење во неа.

Постои особена врска помеѓу организациската култура и менаџмент стратегијата. Организациската култура има силно влијание врз процесот на креирање менаџмент стратегијата, како и врз процесот на имплементацијата на стратегијата. Во фазата на креирање на стратегијата, културата значајно влијае врз изборот на стратегијата, додека, пак, во фазата на имплементација културата може да биде и стимулирачки фактор и непремостлива пречка. Влијанието на културата во двете фази настанува од нејзиното влијание на топ-менаџментот, на менаџерите од средно и ниско ниво, како и на вработените.

Организациската култура влијае врз креирање на стратегијата на следниве начини. Таа го избира начинот на кој менаџментот собира информации и начинот на кој ја анализира средината и ресурсите на компанијата. Преку своите претпоставки, вредности и норми, земајќи ја предвид околината и позицијата на компанијата во неа, организациската култура одредува извори, видови и начини на собирање информации.

Организациската култура го одредува изборот на менаџмент стратегијата преку перцепцијата на надворешната средина и изворите на компанијата, како и нивната интерпретација. Оттука произлегува и изборот на стратешкиот правец на акции. Културата, индиректно, преку перцепција и интерпретација на околината и самата компанија, дава насока за избор на посакуваната менаџмент стратегија. Културата на прво место влијае врз изборот на стратегијата со намалување на листата на стратешките опции и со исклучување на сите оние што се неприфатливи за организациската култура.

Во одредени компании се игнорира организациската култура. На краткорочен план ова игнорирање може да изгледа како добро решение, но долгорочно може да доведе до сериозни проблеми во имплементација на

стратегијата. Овој вид стратегија се препорачува само кај мали и млади компании што сè уште цврсто ги немаат воспоставено своите вредности и норми и во кои менаџментот на компанијата се надева дека избраната стратегија постепено ќе ја оформи организациската култура на тоа претпријатие.

Организациската култура може да се модифицира за да се приспособи кон стратегијата на тоа претпријатие. Овој вид стратегија често се користи во ситуации каде што новиот менаџмент посакува да наметне нова менаџмент стратегија во новокупената компанија. Еден од предусловите за успешна реализација на стратегијата е модификација на културата што е некомпатибилна со новата менаџмент стратегија. Сепак, ваков вид операција е многу ризичен, скап, неизвесен и долготраен. Може да се случи времето потребно за промена на организациската култура да биде значајно подолго од времето потребно за имплементација на стратегијата. Ситуацијата е полесна кога, наместо комплетно да се промени организациската култура, имплементацијата на стратегијата бара мали промени во нормите на однесување.

Стратегијата може да се промени и да се модифицира за да се приспособи кон културата. Ова особено го има во случаи на аквизиција на компании, кога новокупените компании ги менуваат нивните стратегии што во тој момент се некомпатибилни со организациската култура на мајката-компанија.

Ако стратегијата е од витално значење за компанијата, а културата не може да се приспособи кон стратегијата, компанијата може да го промени планот за имплементација на стратегијата, приспособувајќи ја кон културата. Оттука, компанијата нема да се откаже од својата стратегија, туку ќе направи промени во оние елементи што не се културолошки прифатливи за нив.

Како што организациската култура влијае врз креирање и имплементација на стратегијата, така менаџментот на стратегијата може да има влијание врз организациската култура во едно претпријатие. Таа може да ја зајакне или да ја промени постојната организациска култура во претпријатието. Какво влијание ќе има стратегијата врз културата во претпријатието зависи од компатибилноста на културните вредности и норми од една страна, и

оперативните активности имплицирани од имплементацијата на стратегијата од друга страна.

Неизвесната иднина на многу компании, како и потребата за брзо реагирање во отстранувањето на пречките и воведувањето на нови посакувани промени од страна на менаџерите ја наметнува потребата од стратегиски пристап и развој на стратегискиот менаџмент.

Формулирањето и управувањето со стратегијата е од огромно значење за понатамошниот развој на компанијата, а од тоа зависи и квалитетот на донесените одлуки. Стратегискиот менаџмент и стратегискиот пристап претставуваат процеси на управување и постигнување на целите на компанијата. За да се постигне целта, тој процес треба да поминува низ одредени фази што се добро планирани и тесно поврзани. Успешноста на секоја фаза зависи од успешноста на претходната фаза. Фази во процесот на стратегискиот менаџмент се оценување на опкружувањето, формулирање стратегија, извршување стратегија и оценување и контрола на стратегијата.

Успешноста на овие фази зависи од менаџментот, преминот од една фаза во друга без претходно да се заврши почнатата фаза често е кобна за процесот. Менаџерите од сите нивоа се вклучени во овој процес. Тие даваат свој придонес за целиот процес да биде подобрен. Ги анализираат клучните стратегиски фактори што се пресудни за долгорочниот успех на компанијата. Многу полесно може да се стигне до посакуваната цел, доколку сите членови на организацијата знаат и се навремено информирани за тоа што се случува со организацијата и која е целта што сакаме да ја постигнеме.

Како што опкружувањето влијае врз компанијата, така и компанијата со нејзиното работење влијае врз опкружувањето. Компаниите во динамично и непредвидливо време на големи промени, сè повеќе внимание му посветуваат на стратегискиот менаџмент и стратегискиот пристап, како клучни фактори за успешното работење и опстојување. Со помош на добро подготвена стратегија компанијата настојува кон подобрување на ефикасноста и ефективноста во работењето, флексибилноста, креативноста, зголемување на конкурентската предност, надминување на заканите што доаѓаат од опкружувањето, како и полесна транзиција кон посакуваната состојба.

Емпириските и теоретските истражувања покажуваат дека менаџмент стратегијата и организациската култура се заедно условени и дека нивната

заедничка сообразност и хармонија носат предности на компанијата. Ако креираната стратегија на компанијата имплицира извршување активности што се конзистентни со постојните културни вредности, тогаш стратегијата позитивно влијае врз постојната организациска култура, со тоа што дополнително ги зајакнува нејзините вредности.

Од друга страна, ако преовладува притисокот на топ-менаџментот за имплементација на селектираната стратегија, тогаш може да дојде до промена на постојната организациска култура. Во овој случај, стратегијата ја деинституционализира културата и наметнува процес на промена. Ова води до тоа вредностите што се важни за вработените да не се во сооднос со однесувањето што се присилени да го практикуваат. Во овој случај вработените можат да се однесуваат на два начина. Можат да се придржуваат кон нивните вредности, кои се одредени од постојната култура, или можат да ги напуштат нивните постојни вредности и норми и да ги прифатат новите, кои го оправдуваат новото однесување наметнато врз нив со новата стратегија. Ако менаџментот инсистира на имплементација на новата стратегија, вработените немаат друг избор освен да ги променат нивните вредности и норми за да бидат во сооднос со новата стратегија. Крајниот резултат е хармонија помеѓу културата и стратегијата, со тоа што новата култура ја оправдува новата стратегија. На овој начин стратегијата ја оформува новата организациска култура.

Клучот на успешна организација е да постои култура заснована на силни и заеднички верувања што се поддржани од менаџментот, стратегијата и структурата. Кога организацијата има силна култура, тогаш се случуваат три работи: Вработените знаат како топ-менаџментот би сакал тие да реагираат во секоја ситуација, вработените веруваат дека очекуваната реакција е вистинска и вработените знаат дека ќе бидат наградени за демонстрација на вистинските организациски вредности.

Оттука, силно е влијанието на организациската култура врз деловните операции на едно претпријатие. Сè што се случува во едно претпријатие, почнувајќи од стратешки преку оперативни одлуки, па сè до меѓучовечки односи е предодредено од страна на корпоративната култура. Истражувањата покажуваат дека стратегијата, системот на плати, организациската структура,

системот на контрола, менаџмент знаењето, лидерскиот стил, како и многу други елементи на менаџментот се под влијание на корпоративната култура.

Токму од овие причини, корпоративната култура е значаен фактор во дејствувањето на една компанија. Таа може да биде замислено „магично стапче за успех“, но исто така и вистински „тивок убиец“.

I **Методологија на истражувањето**

1. Оправданост, предмет и цели на истражувањето

Односот помеѓу стратегијата и корпоративната култура во едно претпријатие е многу битен концепт за управување и менаџирање со тоа претпријатие. Природата и механизмот на влијанието на културата врз формулирањето и имплементирањето на менаџмент стратегијата се дополнува со влијанието на имплементираната стратегија врз корпоративната култура.

Докажано е дека корпоративната култура влијае врз формулирање на стратегијата така што ја одредува перцепцијата и интерпретацијата на околината. Исто така, културата, преку процесот на легитимизација, може да ја олесни или да ја оневозможи имплементацијата на стратегијата. Од друга страна, примена на избрана стратегија влијае врз јакнење или промена на корпоративната култура преку процесот на нејзината институционализација.

Стратегијата е најважната планирана одлука чиешто влијание врз деловните операции во едно претпријатие е од големо значење. Стратегијата претставува основен начин да се постигнат сите зацртани цели во едно претпријатие. Преку својата стратегија, претпријатието се стреми да ги искористи сите опции и да ги избегне сите опасности што се наоѓаат во неговата околина, како и да ги искористи сите предности и да ги намали слабостите во поглед на неговата конкуренција. Со други зборови, преку стратегијата како планирана одлука, претпријатието прво ја избира деловната околина во која ќе ги изведува своите деловни активности и тоа го прави во рамките на производниот/пазарниот матрикс.

Организациската култура може да се дефинира како систем на вредности, норми, претпоставки и односи манифестирани преку симболи, што

членовите на една организација ги имаат развиено и прифатено преку заедничко искуство, што им помага да го одредат значењето на светот околу себе и како да се однесуваат во него. Корпоративната култура е резултат на социјални интеракции помеѓу членовите на организацијата, кои се случуваат на секојдневна основа. При решавање на организациски проблеми и носење на успешни одлуки, проблемите се генерализираат, систематизираат, се сместуваат во потсвеста на членовите на организацијата и подоцна се претвораат во колективни когнитивни структури разменувани од страна на речиси сите вработени и менаџери.

Подоцна, овие колективни когнитивни структури стануваат водич на вработените во интерпретација на реалноста и на светот околу нив, како и водич за нивното однесување. Оттука, силно е влијанието на организациската култура врз деловните операции на едно претпријатие. Сè што се случува во едно претпријатие, почнувајќи од стратешки преку оперативни одлуки, па сè до меѓучовечки односи е предодредено од страна на корпоративната култура. Истражувањата покажуваат дека стратегијата, системот на плати, организациската структура, системот на контрола, менаџмент знаењето, лидерскиот стил, како и многу други елементи на менаџментот се под влијание на корпоративната култура.

Токму од овие причини, корпоративната култура е значаен фактор во дејствувањето на една компанија. Таа може да биде замислено „магично стапче за успех“, но исто така и вистински „тивок убиец“.

Предмет на ова теоретско и емпириско истражување е корпоративната култура како важен фактор за долгорочен успех на една компанија.

Битно е да се направи разлика помеѓу стратегијата што во својата суштина е рационална и логична, едноставна и јасна, лесна за разбирање и поимање, додека културата од друга страна може да биде емоционална, променлива и комплексна.

Културата е човечна, ранлива и променлива во своето расположение, како што се и самите луѓе кои ја дефинираат. Може да биде заплашувачка и фрустрирачка, често правејќи лидерите да ја избегнуваат, занемаруваат или да ја потценат. Многу често компаниите се водени од луѓе чијашто експертиза се заснова на рационална, финансиска и правна основа, а културата останува подредена, неразбрана и несоодветна.

Стратегијата поттикнува фокус и правец, додека културата е емоционално, органско живеалиште во кое стратегијата на компанијата живее или умира. Културата мора да се мониторира за да се разбере здравјето и ангажманот на една компанија. Имплементацијата, евалуацијата и ефективноста на стратегијата зависи од луѓето во компанијата во која културата игра важна улога при нејзиното формулирање и имплементација.

ПРВ ДЕЛ – ОПШТ ПРИСТАП КОН СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ

1. Осврт кон менаџмент стратегијата, нејзиното креирање и извршување

Поимот стратегија е еден од најчесто користените и употребувани поими во речникот на менаџерите во втората половина на 20 век и почетокот на 21 век.

Ниту еден стручен текст или напис поврзан со современото работење на една модерна компанија не може да биде напишан, а авторот во него да не го спомене поимот „стратегија“ и „стратегиско размислување“.

Зборот стратегија потекнува од грчкиот збор *stratēgos*, и тоа од основата стратег, што значи познавач на воени вештини, војсководец.

Според тоа, стратегијата претставува наука за водење војска, вештина на војување. Една од првите дефиниции дадена во науката за менаџментот уште во средината на минатиот век, ја прикажува стратегијата како остварување на основните долгорочни цели и задачи на претпријатието и прифаќање правец на акции, алокација на извори што се неопходни да се остварат зацртаните цели.

Стратегијата може да се дефинира на различни начини. Накратко, стратегијата претставува општ план за остварување на мисијата и целите на една компанија. Дефиницијата за стратегија има многу големо и комплексно значење, но без оглед во која смисла се употребува, стратегијата претставува една од најважните детерминанти на организациската структура на организацијата. Таа претставува важна алка во синџирот мисија-цели – стратегија-структура-функционирање на организацијата. Сите овие компоненти се меѓусебно поврзани и зависни и имаат двонасочно влијание. Тие влијаат една на друга повратно, преку посредни и непосредни врски.

Стратегијата претставува одлука со која се одредува правецот на акции во согласност со можностите и заканите од окружувањето, како и предностите и недостатоците на организацијата. Алфред Чендлер¹ објаснува дека стратегијата ги дефинира основните долгорочни цели и задачи на

¹ Chandler, D. A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, 1966 – paperback edition, p. 16.

организацијата, избира и приспособува правци на активности, притоа алоцирајќи ресурси потребни за реализација на поставените цели.

Марк Глик (Mark Glick)² ја анализира стратегијата како унифициран, јасен и интегрален план на остварување на основните цели на организацијата.

Џејмс Брајан Квин (James Brian Quinn)³ ја објаснува стратегијата како план што ги поврзува најважните организациски цели, политики и редослед на акции за нивна реализација во кохезиска целина. Стратегијата овозможува компанијата во одреден момент да стигне таму каде што се посакува.

Менаџерот мора да знае како изгледа добрата стратегија и да разбере како таа може да се искористи за создавање иднина на својот тим или на својата организација.

Стратегијата е организациски план за остварување победи. Ефективната стратегија инспирира и информира за акциите на извршните тимови и во исто време ги мобилизира сите ресурси во организацијата.

Хенри Минцберг (Henry Mintzberg)⁴ е еден од најпознатите и најоригиналните менаџмент мислителите, кој организациската стратегија не ја гледа само како производ на рационално планирање туку тој смета дека и таа може да настане и без формален план, односно таа претставува не само намера туку и она што се прави, т.е. процес. Според него, стратегијата е образец (шаблон) на намерни (планирани) и итни (ненадејни, непланирани и изнудени) дејства. Минцберг ја дефинира стратегијата со пет Р: *план, модел, позиција, перспектива и умешност за надмудрување*.

Стратегијата претставува еден план или нешто како план – правец, показател на насока, показател на идните активности, патека по која ќе се стигне од една позиција до друга, сè со цел да се остварат визијата, мисијата и целите на организацијата.

- Стратегијата е шаблон, образец, доследност во однесувањето во одреден временски период. По определувањето на стратегијата мора да се биде и доследен во нејзиното извршување и следење.

² Glick, M. B. "The Future is Bright Creating a Clean Energy Economy", *20th Annual Conservation Conference Hawaii Conservation Alliance*, August 1, 2012.

³ Quinn, B. J. (2018). Quinn's Incremental Model, Strategy Implementation, The Nature of Strategy Implementation; *Strategic Management: Formulation and Interpretation*.

⁴ Mintzberg, H. (1987). *Mintzberg's 5P for Strategy*.

Не смее да се отстапува од зададениот образец, мораат да се следат поставените шеми.

- Стратегија е една позиција, т.е. лоцирање на одредени производи на одреден пазар. Мајкл Портер⁵ нагласува дека стратегијата е создавање на единствена и скапоцена позиција што вклучува различни активности.
- Стратегијата претставува начин, перспектива по која функционира една организација.
- Стратегијата, воедно, претставува и умешност за надмудрување, блеф, начин да се излаже конкуренцијата, специфичен маневар со намера да се надмудри противникот или конкурентот.

Стратегијата се јавува како планска акција за насочување на претпријатието кон остварување на мисијата и целите. Стратегијата се однесува на идните насоки во развојот на претпријатието.⁶ Не постои една општоприфатена дефиниција за стратегија, но во секоја расправа за стратегијата има општоприфатени добри и лоши страни, т.е. предности и недостатоци за неа. Минцберг нагласува некои од нив:⁷

1) Стратегијата ја одредува насоката на движење на организацијата.

Главната улога на стратегијата е да го определи курсот на организацијата со цел усогласено движење во своето окружување, што се јавува како предност.

Сепак, дефинирањето на стратегиските правци може да ги изостави потенцијалните опасности. Иако е важно да се има правец на движење, понекогаш точно определениот правец може да придонесе за соочување со многу неизвесности, што се јавува како недостаток доколку не се реагира навремено.

2) Стратегијата го фокусира напорот на вработените во организацијата.

Стратегијата обезбедува координација на активностите со која се избегнува хаосот што може да настане ако вработените следат неусогласени директиви и на тој начин влијае позитивно за навремено извршување на организациските цели.

⁵ Porter, M. "What is Strategy?", *Harvard Business Review*.

⁶ Д-р Шуклев, Б.; д-р Дракулевски, Љ. (2001). *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје, стр. 10.

⁷ Mintzberg, H. (1994). *The Rise and fall of Strategic Planning*.

Понекогаш, преголемото фокусирање на задачите и напорот на вработените може да биде пречка за потенцијални периферни визии што би отвориле нови можности.

3) Стратегијата ја дефинира организацијата.

Позитивна страна на стратегијата е што овозможува вработените да ја разберат својата организација, основната дејност и тоа што ја издвојува од другите и ја прави различна.

Сепак, силното прецизно дефинирање на организацијата може да ја доведе до степен таа да се анализира премногу едноставно, понекогаш до ниво на стереотип и на тој начин да се изгуби комплексноста на целокупниот систем.

4) Стратегијата обезбедува конзистентност.

Стратегијата е потребна да ја намали неодреденоста и да обезбеди ред во организацијата што се јавува како предност. Сепак, треба да се има предвид дека стратегијата и теоријата не се реалност сами по себе, тие се реалност само во размислувањето на луѓето.

Никој не може да ја допре и да ја види стратегијата. Тоа значи дека стратегијата има ефект на лажен приказ и тоа е цената да се има стратегија.

Секоја стратегија треба да биде определена со следниве елементи: *производно-пазарна ориентација, конкурентска предност, синергија и флексибилност*.⁸

Производно-пазарната ориентација укажува дека за дефинирањето на подрачјето на деловна активност на претпријатието стратегијата треба да ги одреди производитите, т.е. целите, пазарите и технологијата, притоа да се внимава да постои усогласеност меѓу купувачите и нивните барања со производниот потенцијал на организацијата.

Конкурентската предност значи дека стратегијата треба да го определи стратегискиот правец на акција што на претпријатието ќе му обезбеди предност во однос на конкуренцијата.⁹

⁸ Porter, M. E. (1980). "The four elements of Strategic Consistency". *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.

⁹ Д-р Симонческа, Л. (2008). *Менаџмент*, Факултет за туризам и угостителство, Универзитет „Св. Климент Охридски“, Битола, стр. 225.

Синергијата упатува на тоа дека стратегијата треба да создаде синергетски ефекти од заемното влијание на организациските делови.

Флексибилноста укажува на тоа дека стратегијата го приспособува претпријатието и неговата активност кон промените на факторите на надворешното и внатрешното окружување.

Општоприфатени карактеристики на стратегијата се:¹⁰

- Стратегијата се однесува на организацијата и окружувањето;
- Содржината на стратегијата е многу комплексна;
- Стратегијата влијае на вкупната благосостојба на организацијата;
- Стратегијата ги разработува капацитетот и процесите во организацијата;
- Стратегијата постои на различни нивоа;
- Стратегијата вклучува различни размислувања за процесите;
- Стратегијата има долгорочна ориентација;
- Стратегијата е под влијание на вредностите и интересите на широк круг на стејхолдери;
- Стратегијата овозможува предност во однос на конкуренцијата;
- Стратегијата определува подрачје на деловна активност;
- Стратегијата дејствува врз донесувањето на тактички и оперативни одлуки.

Стратегијата во услови на турбулентно окружување е многу важен фактор за успехот на една организација. Таа го определува правецот, курсот на движење на организацијата, притоа остварувајќи ги поставените организациски цели. Таа ја има моќта да ги обедини сите компоненти на организацијата во целина, при што обезбедува синергетски ефект.

1.1. Улогата на стратегискиот менаџмент и меѓузависноста со културата, како и нејзиното влијание врз неа

Културата во претпријатието игра важна улога во работењето и затоа менаџментот треба да ѝ посвети соодветно внимание. Организациската култура, заедно со организациската структура, се клучни фактори за успешното имплементирање на стратегијата на претпријатието. Ова посебно важи за

¹⁰ Bottary, L. (2011). *Top 10 Attributes Of Successful Strategy*, Public Affairs, Vistage International.

организациите што имаат препознатлива култура, како во потесното, така и во поширокото окружување. Според тоа, задача на менаџментот е да создаде организациска култура што е тешка за имитирање од страна на конкурентските претпријатија. Претпријатијата се обидуваат да креираат уникатна, специфична култура што во крајна мера ќе го имплицира и имиџот што претпријатието го има во околината во која работи. Целта е да се создаде слика за претпријатието што лесно ќе се препознава од страна на потрошувачите.

Сепак, тоа не е толку лесно, бидејќи конкуренцијата на секаков начин се обидува да ги копира успешните модели на култура. Лидерството, заедно со организациска култура и структура, спаѓа во клучните алатки за успешно извршување на организациската стратегија.

Важноста на лидерството се согледува во неговата динамичност, ориентација кон иднината и создавање на јасна визија, која е прифатена од сите членови на организацијата. Ефективното лидерство подразбира креирање на позитивна клима со мотивирани вработени кои се идентификуваат со организацијата. За лидерството да биде делотворно, треба да се развиени сите три нивоа на лидерство. Само така, тоа ќе се стави во функција да осигури и да обезбеди долгорочен пораст и развој на организацијата. При имплементирањето на стратегијата, менаџерите можат да прифатат различни стилови. Врз основа на истражувања на менаџерските практики во многу претпријатија Дејвид Бродвин (David Brodwin) и Буржоа (L. J. Bourgeois III) идентификувале пет различни основни лидерски стилови за формулирање и имплементација на стратегијата и стратегиските промени.

1.2. Трите фази на менаџмент стратегијата

1.2.1. Стратешка анализа

Секој претприемач мора да размислува стратешки и постојано да спроведува стратешки анализи. Доколку сакате да преживеете и вашиот бизнис да бележи постојан пораст ќе морате да знаете каде се наоѓате, што се случува околу вашиот бизнис и каков е потенцијалот на вашите ресурси (финансии, знаење, вештини, информации...) во однос на иднината што следува за вашиот бизнис.

Постојат огромен број алатки за стратешки анализи што можете да ги користите за да ја дознаете сегашната состојба во која се наоѓа вашиот бизнис и да ја предвидите иднината, како и вашите перформанси за иднината. Со помош на тие алатки ќе можете да донесувате поквалитетни стратешки одлуки.

Најкористените основни алатки за стратешка анализа се:¹¹

- ❖ Портеров модел на 5 сили;
- ❖ PEST-анализи;
- ❖ SWOT-анализа;
- ❖ BCG-матрица.

Портеровиот модел на 5 сили е развиен од страна на Мајкл Портер на Бизнис-школата на Харвард во 1979 година. Мајкл Портер идентификува пет сили што влијаат на бизнисот во неговата конкурентна околина:



Слика 1. Портеров модел на 5 сили

Figure 1. Porter model of 5 forces

Преговарачка моќ на снабдувачите. Снабдувачи на одредени организации можат да имаат голема моќ, што може негативно да влијае на бизнисот на тие организации. Тие можат да одбијат да работат со одредената организација, да наплаќаат поголеми цени, да не ги доставуваат редовно порачките, да доцнат при испорака и сл. Сето ова може негативно да влијае

¹¹ Downey, J. *Strategic Analysis Tool*, October 2007, page no. 3; <https://www.cimaglobal.com>.

врз бизнисот на организацијата. Организацијата мора да се обиде да ги намали колку што може повеќе тие влијанија.

Преговарачка моќ на потрошувачите. Ова се однесува на способноста на потрошувачите да извршат притисок врз бизнисот на одредена организација (фирма) за да ги промени цените на производите и/или услугите. Многу е значајно да се најде позицијата на моќта на фирмата при преговарање со потрошувачите. Со поголема цена може да се оствари и поголем профит. Па, задача на фирмата како претприемач е да ја подобрува оваа нејзина позиција.

Закана од нови конкуренти на пазарот. Секогаш влезот на нови конкуренти ќе влијае на одреден начин на профитабилноста. Мора да се размисли какви се бариерите за влез на нови конкуренти на пазарот. Доколку нема бариери, пазарот е висококонкурентен за одредената фирма и таа конкурентност се зголемува постојано, така што фирмата постојано мора да биде внимателна на сè што се случува на пазарот.

Закана од супститутни производи. Ова се производи што служат како замена на оригиналните производи што ги произведува одредена фирма. Овие производи можат да влијаат потрошувачите да не ги користат оригиналните производи од одредената фирма, бидејќи постои алтернатива што е мошне поевтина од тие производи. И овие бизниси што нудат супститутни производи мора да се разгледуваат како конкуренти на одредената фирма.

Конкурентен ривалитет во индустријата. Каков е конкурентскиот ривалитет во една индустрија е многу важно прашање. Некои индустрии конкурираат само на квалитетот, некои само на цената, некои само во иновацијата, маркетингот или, пак, некои комбинации.

PEST-анализи

PEST-анализата претставува акроним од зборовите Political – политички, Economical – економски, Social – социјални и Technological – технолошки влијанија врз бизнисот. Ова се подрачјата на околината на одредениот бизнис.¹²

¹² Silva, N. *How a PEST Analysis can help with Strategic Planning*, January 2016; <https://www.business2community.com/strategy/pest-analysis-can-help-strategic-planning-01420731>.

Секое од овие подрачја има одредено влијание. Надворешните извори на организациски промени доаѓаат од оваа подрачје. Целта на оваа анализа е да се анализираат сите влијанија од овие подрачја за да може фирмата да направи соодветна стратегија за одговор на тие влијанија.

Класичен начин на изведување на оваа анализа е да се евидентираат влијателните фактори во табелата со називи на подрачјата од околината.

SWOT-анализа

Акронимот SWOT е добиен врз основа на зборовите Strengths – јачини, Weaknesses – слабости, Opportunities – можности и Threats – закани. Со оваа анализа се разгледуваат сопствените силни и слаби страни на фирмата што можат да бидат како на пример: финансии, вештини, моќта на брендот што го поседува фирмата, способноста за брзи промени, ресурсите... Сето ова се внатрешни елементи на бизнисот. Секој од овие елементи се рангира согласно јачината или слабоста. Задачата на секоја фирма е да ги зајакне силните страни на сопствениот бизнис и да ги елиминирате слабите.

Преку идентификација на можностите и заканиите фирмата ќе може да ги види насоките за бизнисот. Ова може да биде користење на нова технологија, движењата на пазарот, законски регулативи што се подготвуваат, влез на нови конкуренти... Значи, ова се надворешните елементи на бизнисот на фирмата.

Начин на претставување на SWOT-анализата може да биде во вид на листа со посебни колони и посебни наслови за елементите од SWOT-анализата или, пак, во вид на матрица.

BCG-матрица

BCG-матрица (BCG-анализа, портфолио модел, Boston Consulting Group Analysis) претставува дијаграм што бил креиран од страна на Брус Хендерсон за BCG во 1970 година, за да им помогне на корпорациите да ги анализираат сопствените бизнис-единици и линии на производи.¹³

Оваа матрица ги дели производите врз база на можностите за прибирање на парични средства, што се базира врз учество на производот на одреден пазар, како и врз порастот на пазарот.

¹³ Reeves, M. and Moose, S. (2019). *BCG Matrix*; <https://www.bcg.com/en-gb/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>.



Слика 2. BCG-матрица

Figure 2. BCG matrix

Секој сегмент има свое звучно име.

Сегмент 1 – Крава за молзење (се наоѓаат на пазарот што има низок пораст, но учеството на производот на тој пазар е големо).

Сегмент 2 – Кучиња (има мал дел од пазарот, а порастот на пазарот е низок).

Сегмент 3 – Свезда (има голем удел на пазарот и проследен со висок пораст на пазар).

Сегмент 4 – Прашалник (високорастечки пазар додека бизнисот поседува мало учество на пазарот).

1.2.2. Стратешка селекција

Следните три аспекти или нивоа на анализа и избор на стратегија, секој со различен фокус, треба да се решат во фазата на формулација на стратегискиот менаџмент. Трите сета препораки мораат да бидат внатрешноконзистентни и да се вклопуваат заедно во меѓусебна поддршка што формира интегрирана хиерархија на стратегија по дадениот редослед.

Стратегијата за корпоративно ниво се однесува на организацијата како целина и комбинација на деловните единици и линии на производи што го

сочинуваат правното лице. Стратешките активности на ова ниво обично се однесуваат на стекнување на нови бизниси; дополнувања или ослободување од деловни единици, погони или производни линии; и заеднички вложувања со други корпорации во нови области.

Стратегијата на бизнис-ниво не треба да се идентификува со бизнис-план. Стратегијата на бизнис-ниво се фокусира на средни до долгорочни бизнис-цели и ги објаснува основните стратегии за нивно исполнување.

Стратегијата на бизнис-ниво се однесува на секоја деловна единица или производна линија. Таа се фокусира на тоа како една деловна единица се натпреварува во рамките на нејзината индустрија за клиентите. Стратешките одлуки во ова бизнис-ниво се однесуваат на количеството реклами, насоката и степенот на истражување и развој, промената на производот, развојот на нов производ, опрема и објекти, како и експанзија или контракција на производни линии. Многу компании се решаваат за отворање е-трговија, како дел од стратегијата за бизнис-ниво.¹⁴

Стратегијата на функционално ниво се однесува на главните функционални оддели во рамките на деловната единица. Функционалните стратегии ги вклучуваат сите основни функции, вклучувајќи финансии, истражување и развој, маркетинг и производство.

Севкупниот стратешки процес со управување почнува со оценување менаџери на нивната сегашна позиција во однос на поставената мисија, цели и стратегии. Тие ја скенираат внатрешната и надворешната средина на организацијата и ги идентификуваат стратешките фактори што би можеле да бараат промени. Внатрешни или надворешни настани би можеле да укажуваат на потребата за рedefинирање на мисијата или целите или да се формулира новата стратегија на корпорации, бизнис или функционално ниво. Завршната фаза во стратешкото управување со процесот е реализација на новата стратегија.

1.2.3. Стратешка имплементација

Последниот чекор во процесот на стратешко управување со стратегија е имплементацијата – ставањето на стратегијата во акција. Некои луѓе тврдат

¹⁴ "Strategic Planning", *Info Entrepreneurs*; <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/strategic-planning>.

дека имплементацијата на стратегијата е најтешкиот и најбитниот дел од стратегискиот менаџмент. Не е важно колку е креативна формулираната стратегија, организацијата нема да има корист од неа, доколку таа не се спроведува како што треба. Во конкурентната средина денес, постои зголемување на потребата за подинамичен пристап кон формулирање и спроведување на стратегијата.

Стратегијата не е статичен, аналитички процес. Таа бара визија, интуиција и вклученост на вработените. Многу организации ги напуштаат одделенијата за централното планирање и стратегијата станува секојдневен дел од работата на работниците на сите нивоа.¹⁵

Имплементацијата на стратегијата вклучува употреба на неколку алатки, делови од фирмата што можат да бидат употребени за ставање на стратегијата во акција. Откако е избрана новата стратегија, таа се спроведува преку промени во раководството, структурата, информациите и системите за контрола, како и стратегијата за човечки ресурси. За успешно спроведување на стратегијата, потребно е сите аспекти на организацијата да бидат во сличност со неа.

1.3. Разбирање на стратегискиот менаџмент и корпоративната култура

Организациската култура или корпоративната култура е „мека“ варијабла од која во голема мера зависи организацискиот успех. Функционирањето на секоја организација се базира на спој помеѓу стратегијата, организациската култура, структурата и стилот на управување.¹⁶

Ако организациската структура е рамката, тогаш организациската култура е мекото „ткиво“ што како невидлива рака и катализатор обезбедува успешно имплементирање на организациската стратегија.

Затоа е важно да се сфати нејзиното значење, карактеристиките, содржината, различните модели на организациска култура и усогласувањето со стратегијата во насока на успешно извршување на стратегиските цели и мисија. Организациската култура и организациската клима претставуваат една од основните теми на истражување во современата организациска теорија.

¹⁵ “Strategy Implementation”, *Business Jargons*, 2019; <https://businessjargons.com/strategy-implementation>.

¹⁶ McLaughlin, J. *Understanding the Organizational Culture*; study.com.html.

Многу истражувачи на организациската теорија ја ставаат корпоративната култура во редот на најсилната и најстабилна алка што дејствува во организациите.¹⁷ За да се разберат значењето и карактеристиките на организациската култура, потребно е прво таа да се дефинира, што воопшто не е едноставно да се направи. Низ организацискиот развој, многу автори се потрудиле да го објаснат и да го дефинираат поимот организациска култура и затоа не може да се зборува за една прецизна и точна формулација.

Некои од прифатените дефиниции на организациска култура се следниве:

- Наједноставна дефиниција на организациската култура дале Дил и Кенеди: организациската култура се објаснува со изјавата „начин на кој работиме овде“.¹⁸
- Организациската култура е поделен збир на убедувања, очекувања, вредности и норми, што служат како основа на системот за управување со една организација и остварување на организациските цели, како и зајакнување на основните принципи.¹⁹
- Збир на главни вредности, верувања, разбирања и норми што ги разменуваат членовите на организацијата.²⁰
- Организациската култура е збир на отворени и тајни правила, вредности и принципи што се постојани и кои го насочуваат однесувањето во организацијата, таа обезбедува смисла за членовите на организацијата.²¹
- Збир на верувања и очекувања што ги поседуваат членовите во организацијата и од кои произлегуваат правила за обликување на однесувањето.²²

Од наведените дефиниции може да се заклучи дека организациската култура опфаќа низа елементи што директно се поврзани со начинот на однесување на вработените во насока на остварување на организациските цели. Пред сè, тука би ги споменале вредностите, ставовите, нормите на однесување, обичаите, принципите и правилата на работење што ја опфаќаат

¹⁷ Deal, T. and Kennedy, A. A. (1988). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*.

²⁰ Anthon, P. (2004). *Peeling the risk of culture onion*.

²¹ Stoppler. (2002). *Organizational Culture definition*.

²² Swartz and Jordon. (1980). *The relationships between organizational culture and organizational innovation*.

нејзината содржина. Исто така, многу јасно се согледува социјалната димензија на културата, односно нејзиното формирање во рамките на организацијата како социјална единка.

Според начинот на создавање, од дефинициите се согледува дека таа настанува како резултат на меѓусебните интеракции на вработените и заедничкото искуство што го стекнуваат низ секојдневното работење.²³

Значењето на организациската култура се согледува преку влијанието што таа го има за функционирањето на организацијата и организацискиот успех.²⁴ Концептот на културата е алатка во рацете на менаџерите што им помага полесно да ги разберат скриените сложени аспекти на организациското живеење. Културата опслужува две важни функции во организацијата:²⁵

- Ги интегрира членовите, со што тие знаат како да се поврзат еден со друг;
- Ќ помага на организацијата да се адаптира на надворешната околина.

Други важни функции на организациска култура се следниве:²⁶

- Поставување на стратегиски цели и вредности што се основа за управување на организацијата;
- Поставување контрола на однесувањето во организацијата;
- Поставување механизми на координација во организацијата;
- Воспоставување механизми за совладување на конфликтите во организацијата и решавање на проблемите;
- Влијание врз мотивацијата и моралот на вработените, продуктивноста и ефикасноста, поттикнувајќи ја иновативноста и креативноста;
- Согледување особини на вработените кои ќе се наградуваат или ќе се казнуваат.

Во литературата преовладуваат размислувања дека организациската култура ја зголемува конзистентноста на вработените во однесувањето и нивната приврзаност кон организацијата. Од гледиште на вработените,

²³ Џонс, Р.; Џорџ, Г.; Џенифер, М. (2008). *Современ менаџмент, глобални комуникации*, Скопје, превод за РМ, стр. 412.

²⁴ Дордијовски, Бл.; Бојачиоски, Д. (2003). *Теорија на организација*, Економски факултет, Скопје стр. 302.

²⁵ Basu, Ch. (2017). *Two major Functions of Organisatiol Culture*; bizfluent.com/info-7749236-two-major-functions-organizational-culture.html.

²⁶ O'Donnell, O. and Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Culture*, p. 6.

културата ја намалува двосмисленоста, обезбедува водич како да се извршуваат работите и кои задачи имаат приоритет во извршувањето.

Културата е основа на однесувањето на луѓето. Во таа насока, културата ги има следниве карактеристики што се важни за разбирање на односите во организацијата:²⁷

- Културата е ориентирана кон луѓето, се создава и се одржува помеѓу менаџерите и вработените;
- Културата се стекнува, т.е. се учи, што значи нема генетско потекло, не е биолошки наследена;
- Културата прифаќа различност, не дискриминира, осудува и не претпоставува;
- Културата е трансгенерациска, односно таа се пренесува од генерација на генерација;
- Културата е приспособлива, што подразбира приспособување на луѓето на средината и настаните;
- Културата овозможува пораст и подем на нивните вработени, како на поединци, така и во тимови.

Организациската култура има големо значење за успешното имплементирање на стратегијата во организацијата. Нема сомнение дека таа има влијание врз целокупното работење и може да придонесе за поголема ефикасност на организацијата. Секое претпријатие има своја организациска култура, која е уникатна и го отсликува начинот на работење и живеење во неа. Сепак, организациската култура може да влијае и позитивно и негативно.

Таа може да биде „тајната формула на успехот“, но исто така и „тивок убиец“. Сè зависи од тоа дали културата одговара на ситуацијата во која се наоѓа. Затоа, менаџерите треба добро да ја познаваат културата во претпријатието, да ја приспособува на ситуацијата и да ја стават во функција на остварување на организациските цели и на стратегијата.²⁸

Организациската култура претставува многу важен аспект за стратегиските менаџери, бидејќи таа има влијание врз остварувањето на организациските цели и на стратегијата. Имајќи го предвид ваквиот став,

²⁷ Dr Rosen, M. (2017). *The Seven Characteristics Of Successful Company Cultures*; www.huffpost.com.

²⁸ Schein, H. E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*.

менаџерите треба да се осигурат дека организациската култура ја поддржуваат, односно е усогласена со стратегијата на претпријатието.

Ако стратегијата се анализира како планска одлука со која се определуваат долгорочните цели на претпријатието и начинот како да се остварат, тогаш организациската култура е филозофијата на работење што идентификува свој начин на работење, политика и процеси.

Организациската култура како „мека“ варијабла и стратегијата како „тврда“ варијабла во организациите имаат двонасочен однос на меѓусебно влијание и условеност.

Организациската култура има влијание врз формулирањето и имплементацијата на стратегијата, но исто така и стратегијата може битно да влијае врз моделот на организациска култура и нејзиното менување. Нивната меѓусебна условеност и потребата од нивно усогласување се согледува низ следниве аспекти:²⁹

– Општиот прифатен модел на организациски вредности, верувања, норми на однесување има големо влијание врз начинот на интерпретација, перцепција на сите членови во организацијата, вклучувајќи ги и стратегиските менаџери кои ја вршат стратегиската анализа и изборот на стратегиски опции.

Според тоа, организациската култура го детерминира изборот на можните стратегиски правци. Вреднувањето на стратегиските опции се прави преку критериуми што се базираат на вредностите и претпоставките на оние што го прават изборот. Од друга страна, изборот на стратегијата некогаш може да предизвика и потреба од промени во културата при формулирањето на стратегијата.

– Организациската култура нема влијание само во процесот на формулирање стратегија туку и во процесот на нејзиното имплементирање.³⁰

Културата може да биде поддржувачки фактор, но и вистинска пречка во спроведувањето на стратегиските правци. Извршувањето на стратегијата опфаќа низа оперативни активности, кои е потребно да се усогласени со постојниот системот на организациски вредности, норми и верувања.

²⁹ Ibid.

³⁰ Prof. dr Janicevic, N. *Organizaciona kultura i menadzment*, Univerzitet u Beograd, Ekonomski fakultet, стр. 123.

Културата легитимира стратегија што се имплементира без проблеми и тешкотии.

– Организациската култура го определува начинот на кој се анализира окружувањето на претпријатието, кое е важен елемент при формулирање и имплементација на стратегијата. Културата одредува какви извори на информации ќе се користат, каков вид информации и начинот на кој ќе се добиваат. Исто така, организациската култура определува на кој начин ќе се интерпретираат случувањата во окружувањето и како тие ќе се вградат во процесот на стратегискиот менаџмент.³¹

Во процесот на имплементирање на организациската стратегија многу е важно да се постигне усогласеност на стратегијата со организациската култура. Примената на стратегијата преку активности што го поддржуваат базичниот културен модел на однесување, односно се во согласност со културните претпоставки, вредности и верувања, ќе имплицира успех во реализација на стратегиските цели. Важноста од усогласување на организациската култура со стратегијата води кон оценка на т.н. културен ризик, што се добива преку анализа на два критериума – важноста на културата за стратегијата и степенот на културна компатибилност.

³¹ Ibid., стр. 124.

ВТОР ДЕЛ – КУЛТУРАТА И НЕЈЗИНОТО ЗНАЧЕЊЕ ВО КРЕИРАЊЕТО И ИЗВРШУВАЊЕТО НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ

2.1. Врска помеѓу корпоративната култура и стратешкиот менаџмент

Ефективниот менаџмент може да ја помести организацијата од постојната кон новата состојба, да креира визија за сите потенцијални можности за организацијата, каде што вработените ќе може да ги поттикне да се посветат на работата, имплементирајќи целосна култура и стратегија што ќе ја мобилизира и ќе ја насочува енергијата и ресурсите на организацијата кон реализација на нејзините цели.

Менаџментот ја има моќта да ги избира стиловите на однесување што придонесуваат кон создавање на соодветна клима за реализација на очекуваните резултати. Постојат неколку клучни фактори што влијаат позитивно на средината и претпријатието што ги имплементира менаџментот. Во рамките на овие фактори влегува флексибилноста, како слобода да се иновира, чувството на одговорност, водење на работните задачи во дефинирани стандарди, чувството на точност во однос на перформансот и соодветното наградување за реализираните задачи, запознавање на вработените со мисијата и вредностите на претпријатието.

Сепак, менаџерите, заедно и нивната способност ефективно да ги организираат активностите на претпријатието, пред сè, користат стратешки менаџмент како концепт, кој е акциски ориентиран кон ефективните перформанси на претпријатието.

Турбулентното и комплексно окружување денес од организациите бара проактивно дејствување со цел искористување на ресурсите, како и можностите што настануваат како резултат на промените во окружувањето и минимизирањето на потенцијално негативните ефекти на случувањата, што се генерираат секојдневно. Според тоа, едни од најважните и најзначајните

методи што треба да се применат од страна на менаџментот, со цел да се поттикне и да се одржи постојната организациска култура, се следниве:³²

– Случувањата на кои менаџментот и тимот треба да посветат внимание претставуваат едни од најсилните методи на одржување на организациската култура. Овие случувања се забележани и коментирани, испраќајќи сигнали до вработените за тоа што е важно и што треба да се очекува од нив.

– Реакцијата на менаџментот на инциденти и кризи – големо влијание на културата има управувањето од страна на менаџерите со кризната ситуација. Постапките на менаџерите во кризните ситуации може да ја зајакне или да ја заслаби постојната култура и вредностите што на определен начин ја менуваат организациската култура во компанијата.

– Моделирањето на управувачките и тимските улоги – менаџерите со своето однесување создаваат свои улоги што влијаат на организациската култура што ја пренесуваат на своите вработени.

Важните елементи на културата на менаџментот можат да се имплементираат и во определени програми на обучувања и дневни едукативни програми во претпријатијата.

- Критериуми за доделување награди – организацијата може да влијае на својата култура и низ доделување награди, санкции и статуси. Наградите и казните доделени по определени однесувања од вработените ги пренесуваат приоритетите и вредностите на менаџерите во организацијата. Определени аспекти од културата на организацијата се одржуваат и преку истакнување на статусот на своите вработени. Неефективното користење на системот на наградување влијае врз можностите на менаџментот да дејствува на својата култура.

- Критериуми на регрутирање, селекција, унапредување и отпуштање од организацијата – процесот на регрутирање, а потоа и селектирање на соодветните човечки ресурси, е еден од основните начини да се одржи културата на организацијата. Доделувањето на специфичните активности, зголемувањето на плата, унапредувањето, преместувањето од организацијата и отпуштањето ја демонстрираат и многу влијаат на одржувањето и на

³² Мицески, Т. (2007). *Улогата на менаџерот лидер во формулирање и имплементација на организациска стратегија*, МНК, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 2-11.

промените на организациската култура. Во овие рамки влегуваат обичаите и церемониите во организацијата.

Определените менаџерски активности или активностите на другите вработени, како што се обичаите, можат да станат ритуали што се интерпретираат како дел од организациската култура. Сепак, во рамките на организациското однесување, менаџментот игра огромна улога во промена, развивање, задржување, како и дестабилизирање на организациската култура во една компанија.

2.2. Видови менаџмент стратегија и култура во претпријатијата

Стратегијата и културата се главните сили во одржувањето на организациската отпорност и ефективност. Стратегијата нуди формална логика за тоа кои се целите на компанијата и ги ориентира луѓето околу нив. Културата ги манифестира целите преку вредности и верувања и ги води активностите преку заеднички претпоставки и групни норми.

Стратегијата обезбедува јасност и фокус за заедничка акција и носење одлуки. Се базира на планови и одлуки за мобилизација на вработените, честопати засилени со конкретни награди за постигнатите резултати или казни во нивно отсуство. Идеално, исто така вклучува елементи што ја скенираат и ја анализираат надворешната околина и претчувствуваат потреба од промени за да се одржи постојниот континуитет и пораст. Лидерството оди рака под рака со формирањето на стратегијата и поголемиот број лидери ги разбираат основите на ова. За разлика од ова, културата претставува недопирлива сила, бидејќи повеќето од ова е втемелено во начинот на однесување, размислување и општествените навики на вработените во едно претпријатие.

Како и да е, културата и лидерството се нераскинливо поврзани. Основачите и влијателните лидери честопати во новите култури ги пренесуваат вредностите и претпоставките што постојат со декади. Со текот на времето и лидерите во организацијата можат да ја формираат културата, и преку свесни и преку несвесни акции. Најдобрите лидери се потполно свесни за разновидните култури во кои и тие самите се вклопени, претчувствуваат кога е потребна промена и имаат влијание врз целиот процес.³³

³³ Groysberg, B.; Lee, J.; Price, J.; Cheng, Y-J. (2018). *The Leader's Guide to Corporate Culture*; <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>.

Според тоа, со сигурност може да се заклучи дека организациската култура се однесува како систем на претпоставки, верувања и вредности што членовите на една организација ја имаат развиено и присвоено низ заедничкото работно искуство, определувајќи го понатаму нивното размислување, однесување, исклучително влијаејќи и на нивните финални одлучувања во врска со функционалноста на претпријатието.

Во едно претпријатие разликуваме неколку видови стратегии и култури.

2.2.1. Трагачка стратегија

Стратегијата за пребарување/трагање е организирана структура на клучни поими користени за пребарување на база на податоци. Стратегијата за пребарување ги комбинира клучните концепти на вашето прашање за пребарување со цел да се добијат точни резултати. Стратегијата за пребарување има одговорност за сите можни термини за пребарување, клучни зборови и фрази.

2.2.2. Одбранбена стратегија

Зборот стратегија е изведен од старогрчкиот збор што означува „генералство“. Таа во себе содржи многу повеќе од студија за војните и воените кампањи. Стратегијата претставува апликација на воената моќ за да постигне политички цели или, поспецифично, „теорија и практика на употребата и закана од употребата или организирана сила за политички цели“.³⁴

Уште поширок е концептот „Голема стратегија“, што вклучува координација и насока на сите национални ресурси, соединување на нацијата, насочена кон достигнување на политички цели.³⁵

Затоа што стратегијата е мост помеѓу воените средства и политичките цели, потребно е да се познаваат и двете операции, политички и воени. Постојат најразлични дефиниции за стратегијата, од кои најпознати и општо прифатени се следниве.

Карл фон Клаузевиц вели дека стратегијата е користење обврски за целите на војната.³⁶

³⁴ Котовчевски. *Современ тероризам*, стр. 24.

³⁵ Buckminster Fuller, R. (1968). *Operating Manual for Spaceship Earth*.

Според германскиот стратег Фон Молтке, стратегијата е практична адаптација на средствата ставени пред генералите за постигнување на воени цели.³⁷

Лидел Харт ја објаснува стратегијата како уметност на дистрибуција и примена на воени средства за извршување на целите на политиката.³⁸

Според Џеј-Си Вајли, стратегијата е план и акција дизајнирана со намера да се стигне до одреден крај, односно до определена цел заедно со систем на мерки за нејзино постигнување.³⁹

Додека најдетална дефиниција дава Роберт Осгуд, кој вели дека стратегијата мора да се разбере како целокупен план за утилизација на капацитетите за вооружена принуда во соработка со економските, дипломатските и психолошките инструменти на моќ и најефикасно поддржување на странските политики преку јавни, тајни и премолчени средства.⁴⁰

Денес, поимот стратегија има мошне широка употреба. Тој најчесто се користи кога се сака да се изрази определен глобален пристап во практичното решавање на некое отворено прашање. Фактот што со таквиот глобален пристап се решаваат практични прашања наведува на заклучокот дека на стратегијата ѝ претходи определена мисловна активност, која, всушност, треба да ја даде рамката во која ќе се остварува стратегискиот пристап.

Кога се работи за фундаменталните определби на Стратегијата за одбрана на една земја мораме да почнеме со анализирање на сегашната состојба на одбраната, објективните можности, искуства, тенденциите за развој на оваа дејност во другите држави, при што ќе се почитуваат нејзините универзални тенденции во светот.

2.2.3. Анализирачка стратегија

Организациите понекогаш прават збир од целите и од задачите, што е содржан во извештајот за мисијата и/или извештајот за визијата. Други, пак, почнуваат со визија и со мисија и ги користат за да утврдат цели и задачи.

³⁶ Clausewitz, von C. (1832). *On War*.

³⁷ Moltke, von H. *Theory of War*.

³⁸ Liddell Hart, B. H. (1954). *Strategy*.

³⁹ Wylie, J. C. (2014). *Military Strategy: A General Theory of Power Control*.

⁴⁰ Osgood, R. E. (1957). *Limited War: The Challenge to American Strategy*.

Многу луѓе не прават разлика помеѓу извештајот за визија и извештајот за мисија, така што, едноставно, некогаш едниот се користи како подолгорочна верзија на другиот. Меѓутоа, овие извештаи се создадени за да бидат мошне различни еден од друг, каде што визијата претставува описна слика на идната посакувана состојба, а мисијата претставува применлив извештај за мотивот на бизнисот, како сега, така и во иднина. Според тоа, мисијата одговара на средствата за успешно реализирање на визијата.

За визијата и мисијата на една организација да бидат ефикасни, тие мораат да проникнуваат во културата на организацијата. Исто така, тие треба да бидат оценети од внатрешен и од надворешен аспект.⁴¹

Внатрешното оценување треба да се фокусира на тоа како внатрешните членови на организацијата го толкуваат нивниот извештај за мисијата.

Надворешното оценување – што ги подразбира сите акционери на бизнисите – е од големо значење затоа што нуди поразлична перспектива, тоа помалку се однесува на организацијата, а повеќе на бизнис-заедницата (вклучувајќи ја и конкуренцијата).

Таквите разлики помеѓу овие две оценувања можат да овозможат увид во нивната ефикасност. Извештајот за визијата е декларација за тоа во која насока сте упатени – вашата идна состојба – со цел да се создаде слика за тоа како ќе изгледа вашата организација во иднина и каде ќе се упати таа.

2.2.4. Реакторска стратегија

Врз основа на различни параметри, како што се иновации на производи, брзина на одлучување и склоност да се преземат ризици, може да се утврди дали една организација следи Агресивна деловна стратегија или не.

Реакторската стратегија е најмалку агресивна стратегија и, вообичаено, организацијата нема план или стратегија за во иднина.

Постојат четири погледи на опсег, од овој вид деловна стратегија: проспектор, бранител, анализатор и реактор.⁴²

⁴¹ Bush, Th. (2019). *Internal and External Analysis in Strategic Management*.

⁴² "Reactor Strategy", *Marketing and Strategy Terms*, 2008.

Стратегијата на реакторите е најмалку агресивна и организациите обично немаат стратегија за очекување или предвидување. Тие не се активни и реагираат на настани како и кога се случуваат. Нивните стратегии се применуваат кога од нив се бара да одговорат на промените на пазарот или други фактори на животната средина. Во суштината, дејствата се земаат предвид кога настанот веќе се случил врз основа на достапните податоци од минатото.

На пример, ако во одредена компанија една од нејзините деловни активности не остварува профит и има опаѓачка бројка на продажба и одлучи да го диверзифицира тој бизнис, компанијата следи реактивна стратегија.

На пример, „Нокиа“ влегува во сегментот на паметни телефони со „Виндоус 8“ и „Лумија“ е пример за реактивна стратегија донесена заради намалениот удел на пазарот во сегментот на мобилни телефони со повисок степен.

Оттука, ова ја заокружува дефиницијата на Стратегијата за реактор заедно со нејзиниот преглед.

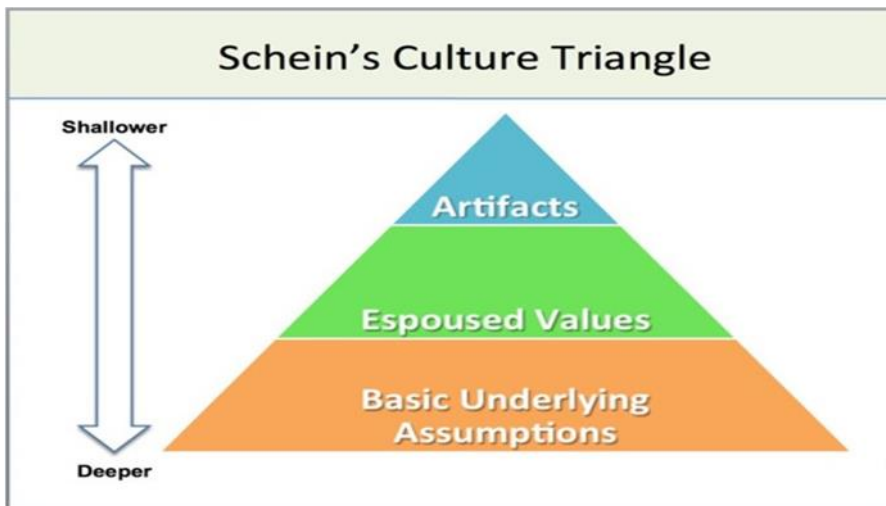
2.3. Модел на култура

Културата претставува специфичен феномен со кој се занимаваат културолози и социолози, психолози, дизајнери, инженери, политиколози, музиколози, економисти, претприемачи, лингвисти и други профили. Сложеноста и специфичноста, комплексноста и множеството меѓусебно поврзани уверувања и начини на живеење упатуваат дека културата е многу полесно да се препознае отколку да се дефинира. Таа во една земја претставува колективна референтна рамка преку којашто се толкуваат широк спектар прашања и проблеми. Таа определува на кој начин поединците ги доживуваат, односно ги перципираат симболите, звуците, сликите и однесувањето, а влијае врз социјализацијата, моделите, пријателството, социјалните институции, естетиката и јазикот.⁴³

Еден од најпознатите модели на организациска култура е моделот на Шејн.⁴⁴

⁴³ De Rossi, C. *Live Science*, Barnet and Southgate College, London.

⁴⁴ Schein, E. *Schein's Culture Triangle*; <https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-schein>.



Слика 1. Шејнов триаголник на организациска култура

Шејн објаснува три нивоа на организациска култура:

- Основни скриени претпоставки (Basic Underlying Assumptions) се основите на кои е заснована културата. Основните претпоставки главно тешко се објаснуваат, тие се недопирливи и честопати разбрани само од луѓето кои се запознаени со начинот на кој функционира организацијата.

Главните претпоставки главно се невидливи. Никаде не се запишани, ниту, пак, луѓето сакаат да зборуваат за нив. Но, од друга страна, тие постојат и се многу моќни.

- Вредности на увид (Exposed values) се јавни искази за тоа што претставуваат организациските вредности. Многу организации јавно комуницираат за нивните „битни вредности“ – вредностите на увид со чијашто помош организацијата ја извршува својата дејност.

- Примитивни, видливи вредности (Artifacts) се видливи знаци на организациска култура. Тие се видливи, можат да се видат, чујат и почувствуваат. На пример, тие се однесуваат на начинот на облекување (дрес-кодот), какви канцеларии се користат и нивниот распоред, како вработените се именуваат меѓусебно и како комуницираат внатре и надвор од организацијата.

Во литературата се признаени следниве четири видови култура:

2.3.1. Авторитет-култура

Културата претставува само едно од неколкуте опкружувања во рамките на кои функционира претпријатието.⁴⁵

Денес, глобалниот развој, економскиот просперитет и интернет-технологијата влијаат националните култури да се менуваат и да се стремат кон една културолошка конвергенција, што се рефлектира и во понудата и прифаќањето на исти или слични производи, потреби и вкусови кај луѓето.

Авторитет-културата ја има во оние средини каде што вработените се обединети со помош на силна контрола, а лидерите даваат нагласок на доминација и самодоверба. Работната средина е место за натпревар, каде што вработените се стремат да се здобијат со колку што е можно поголема предност. Авторитет-културата се дефинира со сила, одлучност и иницијатива.

Ваквата средина е добра за вработени кои се мотивирани да се здобијат со колку што е можно лична поголема предност, а успехот на организацијата го ставаат во втор план. Ваков пример е компанијата: „Хуавеј“.⁴⁶

2.3.2. Улога-култура

Улога-културата во една организација се карактеризира со силни функционални или специјализирани области координирани од страна на топ-менаџментот и висок степен на формализација и стандардизација. Ефективноста на овој вид култура повеќе зависи од тоа колку рационално се поделени работните обврски и одговорноста, отколку од индивидуалните карактери. Ваков тип организација е успешен во стабилни околии, каде што пазарот е постојан, предвидлив или контролиран и каде што животниот циклус на производот е долг.⁴⁷

Позицијата/рангот е главниот извор на моќта во улога-културата. Вработените се селектирани да ги извршуваат своите работни функции на задоволителен начин. Правилата и прописите се главните методи на влијание.

За вработените, улога-културата нуди безбедност и можност за стекнување на стручно знаење, постигнатите резултати до одредени стандарди се вообичаено наградени со награда, а постои и можност за унапредување во

⁴⁵ Kraus, S.; O'Dwyer, M.; Gilmore, A. (2009). *Entrepreneurial Marketing*, Budapest, p. 1-2.

⁴⁶ Groysberg, B.; Lee, J.; Price, J.; Cheng, Y-J. (2018). *The Leader's Guide to Corporate Culture*; <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>.

⁴⁷ Handy, Ch. (1999) and Harrison (1972). *Types of Organisational Culture*.

рамките на функционалната област. Ваквиот тип култура е фрустрирачки за амбициозни луѓе кои се ориентирани кон моќ, сакаат контрола врз нивната работа и се повеќе заинтересирани за резултатите од методите.

2.3.3. Задача-култура

Задача-културата се создава кога тимовите во една организација се формирани со цел да се справат со одредени проблеми или да овозможат пораст и прогрес на одредени проекти. Задачата е најбитна работа, така што влијанието внатре во тимот ќе се пренасочува помеѓу членовите во зависност од статусот на проблемот или проектот. Влијанието доаѓа од знаењето сè додека тимот има потреба од знаење/компетентност.⁴⁸

Дали задача-културата ќе се покаже како ефикасна или не, зависи главно од динамичноста на тимот. Со вистински вештини, карактери и лидерство, работењето во тимови може да биде многу продуктивно и креативно.

2.3.4. Личност-култура

Во организации со личност-културите, поединците се гледаат себеси како единствени и супериорни во организацијата. Едноставно, организацијата постои за да може луѓето да работат во неа. Организација со личност-култура претставува собир на индивидуалци на кои единствена заедничка работа им е тоа што работат за иста организација.⁴⁹

Во вакви компании работат луѓе кои поминале низ слични обуки, имаат слично минато и ниво на компетентност. Влијанието лежи во секоја група поединци. Генерално, ваков тип личност-култура се јавува во адвокатски или сметководствени фирми.

2.4. Детерминанти за развој на организациска култура

Сите менаџери и вработени, како поединци, размислуваат карактеристично и се однесуваат на различни начини. Меѓутоа, кога овие лица припаѓаат на иста организација, тие настојуваат да поделат определени

⁴⁸ Handy, Ch. *Handy's Model of Organisational Culture*; <https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-handy>.

⁴⁹ Ibid.

уверувања и вредности, што ги води на дејствување на сличен начин заради доброто на целата организација. Организационската култура ја сочинува збир на споделени уверувања, очекувања, вредности, норми и работни навики што влијаат на начините на кои поединците, групите и тимовите меѓусебно влијаат и соработуваат, за да ги остварат организационските цели.⁵⁰

Организационската култура ги одразува карактеристичните начини на кои членовите на една организација ги извршуваат нивните задачи и се однесуваат кон другите, како внатре во организацијата, така и во надворешното окружување. Кога членовите на организацијата покажуваат силна приврзаност кон културните вредности, уверувања и навики и ги користат нив за да дојдат до остварување на нивните цели, се вели дека постои силна организационска култура. Во спротивен случај, кога членовите на организацијата не чувствуваат силна приврзаност кон споделениот систем на вредности, уверувања и навики, организационската култура се смета за слаба.

Прашањето за тоа колку е силна организационската култура во голема мера влијае на начинот на однесување на членовите на организацијата. Колку е посилен културата во организацијата, толку постојат поголеми можности за поединецот да се развива како личност. Организациите што поседуваат силни култури се разликуваат по широката разновидност на димензии, што определуваат како се однесуваат членовите на организацијата меѓу себе и го определуваат начинот на извршување на нивните задачи. Така, организациите можат да се разликуваат по тоа дали членовите во организацијата меѓу себе комуницираат формално или неформално, дали одлуките се носат од врвот, па надолу или промените почнуваат од најниските хиерархиски нивоа, дали се флексибилни или бескомпромисни од аспект на подготвеноста за промени, дали преовладува креативноста или предвидливоста кога станува збор за новите иновации итн.

Друг значаен сегмент претставува ставот на вработените кон работата, односно дали преовладува сериозноста и конзервативноста или вработените се отворени за нови предизвици и решенија. Кај компаниите во кои иновациите имаат главно место во организационскиот дизајн, вработените се поттикнуваат да развиваат отворен став кон нивната работа, да бараат постојана инспирација

⁵⁰ Ankrah, N. A.; Proverbs, D.; Antwi, A. and Debrah, Y. *Factors Influencing Organizational Culture*, Research Institute in Advanced Technologies, University of Wolverhampton.

дури и надвор од рамките на организацијата и да усвојуваат флексибилен приод кон дизајнот на производите. Од друга страна, кај компаниите во кои преовладува традиционален конзервативен став кон работата, ситуацијата е многу поразлична. Овде вработените комуницираат на поформален начин, со големо меѓусебно почитување. Од вработените се очекува да усвојат сериозен пристап кон нивната работа, а донесувањето на одлуките е ограничено со хиерархијата на авторитетот.⁵¹

Организациската култура го одразува карактеристичниот дух и верување на една организација, демонстрирани преку нормите и вредностите што членовите на таа организација ги почитуваат и истовремено им покажуваат како треба да се однесуваат меѓу себе, какви работни односи да развиваат и како да се насочуваат нивните ставови.

Организациската култура е многу важен фактор на влијание на етичкото однесување на менаџерот. Силната култура што ги поддржува високите етички стандарди позитивно влијае на однесувањето на менаџерот.⁵²

Спротивно на ова, слабата организациска култура ќе влијае менаџерите да се потпираат на супкултурни норми како водич за нивното однесување. Во таква култура нормите на однесување на пониските организациски единици силно ќе влијаат на однесувањето на организацијата како целина.

Како влијателни детерминанти за развој на организациската култура се јавуваат: внатрешни и надворешни фактори. Внатрешните фактори се случуваат внатре во организацијата. Овие фактори вклучуваат: плати, правила, вредности и норми на организацијата, придобивки, мотивација, стил на менаџментот и третман на вработените. Внатрешните фактори се случуваат надвор од организацијата и имаат влијание врз организацијата внатре. Некои од овие фактори се: стандардите во индустријата, економските услови, правните рамки и технологијата.⁵³

2.4.1. Историја и потекло на организацијата

⁵¹ Meudell and Gadd. (1994). *Organizational Culture-Integrated Organizational Communication*.

⁵² Gordon, C. "Cashing in on corporate culture", *CA magazine*, January-February 2008.

⁵³ Rivers, J. *Factors determining Organisational Culture*; <https://study.com/academy/lesson/factors-determining-organizational-culture.html>.

Организациската култура се формира како резултат на интеракција на четири основни фактори: личните и професионалните карактеристики на луѓето во рамките на организацијата, организациската етика, природата на односот на вработеност и дизајнот на организациската структура.

Овие фактори функционираат заеднички, со што во различни организации се формираат различни облици на култура и со текот на времето можат да предизвикаат промени во културата.

Основен извор на организациската култура се луѓето кои ја обликуваат организацијата. Начинот на кој се разликуваат карактеристиките на членовите на организациската култура е главната причина за постоење разлики меѓу културите. Организациите развиваат различни култури бидејќи привлекуваат, избираат и задржуваат вработени, кои имаат различни вредности, лични преференции и етички норми. Луѓето најчесто настојуваат да се вработат во организација чиешто вредности се слични на нивните. Следствено на ова, и организациите одбираат луѓе што ги делат нивните вредности. Луѓето кои не ги прифаќаат овие вредности си заминуваат со текот на времето. Како резултат на ова, луѓето кои остануваат внатре во организацијата со текот на времето стануваат слични, вредностите на организацијата зацврстуваат и стануваат појасни, а културата станува уникатна во однос на сличните организации.

Меѓутоа, фактот дека членовите на организацијата стануваат слични и ги делат истите вредности може да донесе и негативни последици, од причина што тоа може да ја попречи способноста на вработените да се приспособуваат и брзо да одговорат на евентуалните промени во окружувањето. Ова се случува во ситуација кога организациските вредности и норми стануваат многу силни и промовираат висока кохезивност во ставовите на членовите, што може да доведе до тоа членовите на организацијата да добијат отежната перцепција за окружувањето. Организацијата може намерно да развива одредени културни вредности, со цел да го контролира начинот на однесување на вработените. Еден значаен аспект на ваквите вредности претставува организациската етика, односно моралните вредности, убедувања и правила, што го утврдуваат начинот на кој организацијата и нејзините членови постапуваат меѓусебно и со луѓето надвор од организацијата.

Менаџерите и вработените постојано донесуваат одлуки што треба да бидат во согласност со етичките правила, па со цел да се олесни

донесувањето на овие одлуки, врвните менаџери намерно вградуваат етички вредности при формирањето на организациската култура. Следствено на тоа, етичките вредности, заедно со правилата и нормите што ги изразуваат, стануваат составен дел на организациската култура и определуваат како членовите на организацијата ќе постапуваат и ќе донесуваат одлуки при појава на различни ситуации.

Следен значаен фактор што ја обликува организациската култура е природата на односите на вработеност, што компанијата ги воспоставува со своите вработени низ нејзините политики и практики за човечките ресурси.

Начинот на вработување, политиките на унапредување и отпуштање на компанијата, политиките за човековите ресурси, како и износот на платата и другите бенефиции, можат да влијаат на тоа колку напорно ќе работат вработените за да ги остварат организациските цели, колкава ќе биде нивната приврзаност кон организацијата и дали ќе се согласуваат со нејзините вредности и норми.⁵⁴

Четвртиот извор на културни вредности во една организација потекнува од нејзината организациска структура. Различни облици на организациска структура водат кон формирање на различни културни вредности. Високите и високоцентрализираните структури имаат различен збир норми, правила и културни вредности, во однос на рамните и децентрализираните структури. Во високоцентрализирана организација вработените имаат мала лична автономија и се форсираат норми што промовираат претпазливост и послушност кон авторитетот. Исто така, овде многу се почитува традицијата, бидејќи предвидливоста и стабилноста важат за посакувани цели. За разлика од ова, кај децентрализираната структура луѓето имаат поголема слобода да ги избираат и да ги контролираат своите активности, а нормите се фокусираат на поголема креативност и храброст. Се преземаат поголеми ризици, што овозможуваат развој на културата во која посакувани цели се флексибилноста и иновативноста.

Организацијата што сака да управува и да ја менува нејзината култура, мора да обрне внимание на сите четири фактори што ја обликуваат културата. Но, поради начинот на кој овие фактори дејствуваат и влијаат меѓу себе,

⁵⁴ Robbins, S. F., Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*, 12th edition, Pearson Education Inc., p. 73.

менувањето на културата може да биде мошне комплицирано. Честопати, за да настане промена во организациската култура, потребна е голема реорганизација.

2.4.2. Сопственик/основач

Секое општество се стреми кон постојан развој, што во голема мера зависи од неговата стопанска активност преку која се создаваат производи и услуги за задоволување на потребите на поединците, но и на општеството во целина. Носители на стопанската активност се разните форми за организирање организации. Организациите се социјални или општествени творби, создадени заради контролирано извршување на заедничките цели.

Секоја организација во својот состав ги вклучува следните елементи: материјално-технички ресурси, финансиски ресурси и кадровски ресурси.

Организациите не се формираат само заради целите на бизнисот туку и заради предностите што ги нудат во однос на работата на посебните индивидуалци. Таква предност е економичноста. Друга предност е тоа што целите и задачите можат да се постигнат полесно во организацијата, отколку самостојно. Она што не може да го постигне поединецот, тоа може да го постигне организацијата. Трета предност е формализацијата на власта и одговорноста. Четвртата предност е изразена во постоењето координираност на активностите во рамките на организацијата преку менаџерите и директорите, како резултат на утврдената хиерархија или субординација.

Воспоставувањето на комуникациските системи е предност на формалната организациска структура. Организацијата може да се сфати како едно тело со многу органи што имаат различни функции и цели што произлегуваат од поделбата на работата. Комуникациската мрежа овозможува функционирање на тој систем. Секоја организација има своја специфична организациска култура и организациска клима. Постојат повеќе особености што ги прават бизнис-организациите карактеристични во однос на другите: вклучуваат луѓе – имаат потреба од пари – имаат сопственици – обезбедуваат производство или услуга од коишто има потреба – имаат потреба од потрошувачи или клиенти – стекнуваат пари од производите и услугите со што ја навредуваат флексибилноста на власта.

Во теоријата и практиката, поимот организација може да означува систем, односно процес или функција, па затоа треба да се прави суштинска разлика меѓу тие две нешта. Организирањето е процес на поделба на работите меѓу групите и индивидуите и координирање на нивните активности за постигнување на целите на организацијата. Организирањето претставува дел од менаџментот, кој вклучува воспоставување на планирана структура од улоги на вработените во извршувањето на мисијата на организацијата. Организирањето ги вклучува следниве работи:

- определување и класифицирање на активностите,
- групирање на активностите заради постигнување на поставените цели,
- распоредување на активностите на поодделни менаџери, заедно со овластувањата за контролирање и координирање на работата, по хоризонтално и вертикално ниво.

Вообичаено е процесот на организирање и структурата на организацијата да се прикажат шематски или моделирано.

Ваквата организациска шема во литературата се сретнува под името органограм. Формата, или дизајнот на една организација, односно типот на нејзината организациска структура зависи од определен број фактори, какви што се:⁵⁵ организациските цели, организациската големина, организациското дејствување – мисијата, географската покриеност, економскиот опфат.

Организациската структура може да се смета како начин за создавање и уредување на меѓусебниот однос на составните делови во една организација. Организациската структура го определува моделот во кој се дадени задачите, начинот на нивно определување, системот на одговорности.

Според тоа, организациската структура поседува три компоненти:⁵⁶

- комплексност: нивоа на организациска хиерархија,
- формалност: определени правила и процеси,
- централизација: начин на донесување и спроведување на одлуките.

Организациската структура дава податоци за поделбата на работата, нивото на специјализација на работните активности, организациската

⁵⁵ *Factors Affecting Organization Structure*; <https://www.tutorhelpdesk.com/>.

⁵⁶ Ahmadya, A. G.; Mehrpourb, M. "Organizational Structure", *Science Direct*, 2016; <https://pdf.sciencedirectassets.com>.

хиерархија, постојните врски. Групирањето на вработените и нивните активности по сектори овозможува поголема ефикасност во процесот на надгледување на работата од страна на менаџерите. Од избраната организациска структура зависи нејзината успешност. Организацијата треба да се гради врз три столба: стабилност, претприемништво и менување на навиките. Сепак, мора да се нагласи дека нема генерално применливи решенија. Иако во теоријата се нудат модели на структури што ветуваат ефективни и ефикасни организации, практиката покажува дека секоја организација располага со свои оригинални решенија. Сите менаџери и вработени, како и поединци, размислуваат карактеристично и се однесуваат на различни начини. Меѓутоа, кога овие лица припаѓаат на иста организација, тие настојуваат да поделат определени уверувања и вредности, што ги води на дејствување на сличен начин заради доброто на целата организација.

Организациската култура ја сочинува збир на споделени уверувања, очекувања, вредности, норми и работни навики што влијаат на начините на кои поединците, групите и тимовите меѓусебно влијаат и соработуваат, за да ги остварат организациските цели.

2.4.3. Големина

Голем број автори вршеле истражување дали големината на организацијата влијае врз „структурните карактеристики“ на една организација. Ниедно истражување до ден-денес не дошло до точен заклучок. На пример, Териен и Милс заклучиле дека административната компонента се зголемува диспропорционално во големина со зголемување на организацијата.⁵⁷ Каплов и Груски, пак, дошле до заклучок дека поголеми организации по дефиниција се покомплексни и поформални за разлика од помалите организации.⁵⁸

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

⁵⁷ Terrien and Mills. (1955). "The effect of changing size upon the Internal Structure of the Organization", *American Sociological Review*.

⁵⁸ Caplow, Th. (1957). *Organizational Size*; Grusky, O. (1961). *Corporate Size, Bureaucratization and Managerial Succession*.

2.4.4. Организациска околина

Во текот на извршувањето на своите задачи, менаџерите повремено мораат да преземаат чекори кон формирање нова организација, преуредување (прекомпонирање) или радикална измена на постојната организациска структура. Сите мерки и активности што менаџерите ги преземаат во овој правец претставуваат, во својата суштина, организациски зафати со кои се дизајнира (односно редизајнира) организациската структура.

Организациската околина е динамична и променлива. Промените се случуваат многу често и се битни за лидерите и менаџерите. Секоја организација претставува своја средина, дали деловна и неделовна, што ги вклучува сите работи што ја опкружуваат. Ова има позитивно или негативно влијание врз нивните активности и понатамошни чекори.

Околината ги вклучува следниве обележја: економски услови, политичка ситуација и слика за земјата. Адекватната и систематската анализа ги дава потребните информации за носење на стратешки одлуки. Менаџерите не можат да воведат релевантна стратегија врз основа на нивните инстинкти и претпоставки, тие мораат да користат соодветни информации.

Менаџерите мораат да ги разберат различните аспекти на влијание на надворешната околина. Промените во околината влијаат врз бизнис-организациските. Поседувањето знаење за типовите на организациски околини им помага на менаџерите да го идентификуваат правецот во кој треба да се движат. Без јасна перцепција за околината, менаџерите се како велосипед без рачки, не можат да маневрираат наоколу.

Менаџерите треба да се подготвени за справување со сите непредвидливи кризи. Клучно за постигнување на организациска ефективност е разбирање на околината во која дејствува бизнисот. Недостаток на знаење може да ги однесе менаџерите во ќор-сокак.⁵⁹

2.4.5. Национална култура

Културата на организацијата е под значајно влијание на националната култура. Под национална култура подразбираме збир на претпоставки,

⁵⁹ "Organizational Environment", *Higherstudy*, 2019; <http://higherstudy.org>.

верувања и вредности што ги делат припадниците на една национална заедница и кои значително го одредуваат нивното разбирање на светот, како и на однесувањето во него. Националната култура претставува „ментално програмирање: образец на мислењето, чувствата и дејствувањата што секоја личност го стекнува во детството и потоа го применува во целиот живот“.⁶⁰

Според истражувањето на Хофстед, националната култура ги објаснува разликите во односот кон работата повеќе од разликите во возраста, полот и работното место. Според него, во сфаќањето и дефинирањето на односот кон работата се важни пет клучни димензии на културолошки разлики:⁶¹

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

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

2.4.6. Улога и цели

Организациската култура мора да се заснова врз етички принципи во работењето, користејќи го етичкиот кодекс на организацијата.

Познато е дека етичкиот кодекс во организацијата помага при донесувањето правилни одлуки кога ќе се појават етички прашања. Меѓутоа, кога менаџерите се сигурни дека важните етички вредности и норми се клучни фактори на организациската култура, тие можат да одат чекор понатаму, со инкорпорирање на вредностите и нормите во сите области на работењето.

Кога етичките вредности и норми стануваат нераскинлив дел од организациската култура, тие им помагаат на членовите на организацијата да

⁶⁰ *What is national culture*; <https://www.igi-global.com/>.

⁶¹ Hofstede, G. *National Culture – Dimensions of National Culture*; <https://www.hofstede-insights.com>.

се дистанцираат од неетичко однесување и од акциите што се поврзани исклучиво со нивните лични интереси, бидејќи сега тие препознаваат дека се дел од нешто поголемо од нив самите.

Улогата на менаџерите во развивањето на етичките вредности и стандарди кај другите вработени е многу важна. Преку нивниот авторитет и лидерство, менаџерите стануваат етички модели чиешто однесување го следат подредените. Така, доколку врвните менаџери работат само во свој интерес, нивните подредени нема да бидат наклонети да се однесуваат на етички начин. Во крајна линија, ова може да значи појава на незаинтересираност кај вработените, намалување на поддршката на клиентите и непреземање акции што би биле од корист за компанијата. Акциите на врвните менаџери се под почеста контрола на етичката подобност, бидејќи нивните акции ги претставуваат вредностите на нивните организации.

Релевантните бизнис-искуства покажуваат дека организациската култура е клучна за постигнување на извонредни перформанси кај еден бизнис. Дури се смета дека моќноста на организациската култура е толку голема што кога не е усогласена со бизнис-стратегијата, тогаш таа претставува најголем противник на менаџментот на организацијата. Имплементацијата на бизнис-стратегија без темелно познавање на организациската култура е огромна грешка.⁶²

Во таков случај активностите на менаџментот остануваат неподдржани од страна на вработените. Со ваквото однесување непотребно се троши енергијата во организацијата, се јавува намалена ефикасност во работата и се зголемуваат трошоците. Поради сето ова се намалува конкурентноста на организацијата, се губи дел од пазарот и се постигнуваат сè полоши финансиски резултати, што може да доведе и до целосен колапс во работењето на организацијата.

2.4.7. Кадар

Вработените во организацијата треба да се чувствуваат сигурни дека ако вложат потребен напор за извршување на обврските, тоа ќе резултира со изведба што ќе ги задоволува критериумите со кои ќе се вреднува таа изведба.

⁶² Jones, R. G.; George, M. J. (2008). *Contemporary management*, McGraw Hill Irwin, p. 113.

Тие треба да знаат што се очекува од нив на работното место и како ќе се вреднуваат нивните напори.

Менаџерите треба да ја нагласат можноста дека ако работната изведба им е на бараното ниво, тие ќе бидат наградени за тоа соодветно. Во случај поставените цели за вработените да бидат нејасни, а критериумите за мерењето на тие цели да се неодредени, вработените ќе се сомневаат дека нивните напори ќе резултираат со задоволителна оценка на нивната изведба, па поради тоа тие ќе работат значително под нивниот потенцијал. Затоа, процената на изведбата многу влијае врз мотивацијата на вработените.⁶³

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

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

2.4.8. Технологија

Успешните бизниси секогаш се заинтересирани за најновите идни трендови во технологијата. Научните истражувања покажуваат дека вработените се позадоволни и поефективни кога тие можат да одлучат кога, каде и како да работат. „Телепатувачи“ стануваат сè почести и луѓето сè повеќе сакаат да можат да работат од која било локација насекаде низ светот. Технологијата е горивото што овозможува пораст на овие трендови. Мобилни телефони, клауд-системот, софтвери и други направи овозможуваат поголема флексибилност надвор од просторот на канцеларијата.

⁶³ “Workplace wellbeing”, *International Labour Organization*.

Технологијата овозможува интеракција помеѓу тимовите на нови и непознати начини. Деновите кога сме биле ограничени на контакт лице во лице и состаноци се одамна завршени. Денешните тимови работат од далечни локации распространети насекаде низ светот. Користат разни апликации за размена на документи, датотеки, меѓусебна интеракција и комуникација, на тој начин правејќи ја соработката лесна и хомогена.⁶⁴

Технологијата дозволува автоматизација и реструктурирање на многу оперативни процеси на дневна основа. Сите овие промени бараат одредени приспособувања. Сепак, автоматизацијата ја подобрува вкупната деловна активност на едно претпријатие. На индивидуално ниво, автоматизацијата им овозможува на работниците да се фокусираат на други, покреативни и посодржајни аспекти од нивната работа.

Многу компании ја користат технологијата за наоѓање нови, креативни и стимулирачки начини на работа во нивните канцеларии.

2.5. Менување на културата

Секој процес и секоја појава се подложени на постојани промени. Во контекст на ова, и организациската култура е нешто што не може постојано да остане непроменето и дадено еднаш засекогаш. Практиката покажува дека многу често интерес за промени во културата имаат новоназначените менаџери кои имаат став дека сè она што постоело во организацијата пред нивното назначување веднаш треба да биде променето. Потребата за „бришење“ на минатото е чекор што не само што е погрешен туку и предизвикува катастрофални последици за целата организација. Организациската култура може и треба да се менува, но не целосно и не веднаш. Според Беласко, постојат одредени чекори за премин од старото кон новото:⁶⁵

- Потсетување на „златните“ времиња на организацијата;
- Ветување на подобри времиња;
- Истакнување на умерен ризик;

⁶⁴ “The Ways Technology is Transforming the Workplace”, *The Receptionist*, <https://thereceptionist.com>.

⁶⁵ Belasko, J. A. (1990). “Teaching the Elephant to Dance”, *The Managers Guide to Empowering*, New York, Plume Book, p. 204-207.

- Потсетување на заедничките вредности на вработените;
- Прославување на секој премин, односно секој успешно направен чекор.

Брајан Думејн посочува седум клучеви или предуслови за успешно креирање на нова организациска култура. За да се изврши промена на организациската култура, таа треба добро да се познава. Не може да се определи правецот на движење и целта што треба да се постигне, доколку не се знае каде е и каков е почетокот на нештата. Доколку постојната култура или промените, што се прават од страна на менаџерот или водачот, создаваат услови за искажување на сопствените ставови, тогаш таквата средина создава можности за охрабрување на сите предлози што се однесуваат на промена на организациската култура. Најголема можност за нејзина промена настанува доколку се согледаат елементите на супкултурата во организацијата и тие се земат како значајни примери за промените во доминантната култура. Движејќи се низ процесот на промени, не смее да се негира и да се напаѓа постојната култура.⁶⁶

Под влијание на новите претпоставки и верувања задачите и активностите треба да се реализираат. Доколку се постигне успех, тогаш подобрата култура без напор ќе го заземе своето место. Визијата за промената не претставува елемент што може сам по себе да ја направи промената. Таа треба да се гледа како водечки принцип за движење низ таквиот процес. Значајните подобрувања ќе бидат видливи во период од пет до десет години. Брајан Чески ќе констатира: „Живејте ја културата што ја сакате. Културата едноставно е заеднички начин на извршување на работите со полн занес“.⁶⁷

⁶⁶ Dumaine, B. *Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles and Types*.

⁶⁷ Chesky, B. “Workplace Culture”, Cofounder, CEO of Airbnb.

ТРЕТ ДЕЛ – ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

3.1. Методологија на емпириското истражување

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

Со проучување на литературата, а врз основа на придонесите на различни автори, обликувани се тврдењата поврзани со организациската култура. Во рамките на оваа магистерска работа, во претходните поглавја на теоретски начин, врз основа на литературата, беа елаборирани влијанието и значењето на организациската култура врз однесувањето на вработените, како и главната улога на менаџерот во креирањето на организациската култура.

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

3.1.1. Оправданост на емпириското истражување

Односот помеѓу стратегијата и корпоративната култура во едно претпријатие е многу битен концепт за управување и менаџирање со тоа претпријатие. Природата и механизмот на влијанието на културата врз формулирање и имплементирање на менаџмент стратегијата се надополнува со влијанието на имплементираната стратегија врз корпоративната култура. Докажано е дека корпоративната култура влијае врз формулирање на стратегијата така што ја одредува перцепцијата и интерпретацијата на околината. Исто така, културата преку процесот на легитимизација може да ја олесни или да ја оневозможи имплементацијата на стратегијата. Од друга страна, примената на избраната стратегија влијае врз јакнење или промена на корпоративната култура преку процесот на нејзина институционализација.

Стратегијата е најважна планирана одлука чиешто влијание врз деловните операции во едно претпријатие е од големо значење. Стратегијата претставува основен начин да се постигнат сите зацртани цели во едно претпријатие. Преку својата стратегија, претпријатието се стреми да ги

искористи сите опции и да ги избегне сите опасности што се наоѓаат во неговата околина, како и да ги искористи сите предности и да ги намали слабостите во поглед на неговата конкуренција. Со други зборови, преку стратегијата како планирана одлука, претпријатието прво ја избира деловната околина во која ќе ги изведува своите деловни активности и тоа го прави во рамките на производниот/пазарниот матрикс.

Организациската култура може да се дефинира како систем на вредности, норми, претпоставки и односи манифестирани преку симболи, што членовите на една организација ги имаат развиено и прифатено преку заедничко искуство, што им помага да го одредат значењето на светот околу себе и како да се однесуваат во него. Корпоративната култура е резултат на социјалните интеракции помеѓу членовите на организацијата кои се случуваат на секојдневна основа. При решавање на организациски проблеми и носење на успешни одлуки, проблемите се генерализираат, систематизираат, се сместуваат во потсвеста на членовите на организацијата и подоцна се претвораат во колективни когнитивни структури разменувани од страна на речиси сите вработени и менаџери.

Подоцна, овие колективни когнитивни структури стануваат водич на вработените во интерпретација на реалноста и на светот околу нив, како и водич за нивното однесување. Оттука, силно е влијанието на организациската култура врз деловните операции на едно претпријатие. Сè што се случува во едно претпријатие, почнувајќи од стратешки преку оперативни одлуки, па сè до меѓучовечки односи е предодредено од страна на корпоративната култура. Истражувањата покажуваат дека стратегијата, системот на плати, организациската структура, системот на контрола, менаџмент знаењето, лидерскиот стил, како и многу други елементи на менаџментот се под влијание на корпоративната култура.

Токму од овие причини, корпоративната култура е значаен фактор во дејствувањето на една компанија, може да биде замислено „магично стапче за успех“, но исто така и вистински „тивок убиец“.

Предмет на ова теоретско и емпириско истражување е корпоративната култура како важен фактор за долгорочен успех на една компанија.

Битно е да се направи разлика помеѓу стратегијата што во својата суштина е рационална и логична, едноставна и јасна, лесна за разбирање и

поимање, додека културата, од друга страна, може да биде емоционална, променлива и комплексна.

Културата е човечка, ранлива и променлива во своето расположение, како што се и самите луѓе кои ја дефинираат. Може да биде заплашувачка и фрустрирачка, често правејќи лидерите да ја избегнуваат, занемаруваат или да ја потценат. Многу често компаниите се водени од луѓе чијашто експертиза се заснова на рационална, финансиска и правна основа, а културата останува подредена, неразбрана и несоодветна.

Стратегијата поттикнува фокус и правец, додека културата е емоционално, органско живеалиште во кое стратегијата на компанијата живее или умира.

Културата мора да се мониторира за да се разбере здравјето и ангажманот на една компанија. Имплементацијата, евалуацијата и ефективноста на стратегијата зависи од луѓето во компанијата во која културата игра важна улога при нејзиното формулирање и имплементација.

Основна цел на ова истражување е да се потенцира значењето на културата за континуиран развој на претпријатието и нејзиното влијание врз креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата. Заради поуспешно извршување на поставената цел, таа е опфатена како комплексност од неколку поединечни цели.

3.1.2. Предмет и цел на емпириското истражување

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

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

3.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување

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

– Организациската култура претставува збир од вредности, верувања и претпоставки што се споделуваат помеѓу членовите во организацијата, односно помеѓу вработените колективно.

– Приспособувањето кон организациската култура е важен чекор што придонесува за намалување на притисокот, кој е поврзан со која било промена.

– За изградба на организациската култура е неопходно колективно искуство на вработените во решавањето на проблемите со кои се соочува компанијата.

– Управувањето со организациската култура е една од значајните области во управувањето со претпријатието и вклучува создавање, одржување и промена во организациската култура.

– Организациската култура во голема мера влијае врз организацискиот развој на секоја компанија.

– Ефективното менаџирање на организациската култура е многу значаен фактор за ефикасното и ефективното работење на организацијата.

– Промената во организациската култура претставува фундаментален дел од програмата на организациската трансформација.

3.3. Користени методи при емпириското истражување

Заради исполнување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражувањето, се пристапи кон користење на посебен интегрален метод, како комбинација од неколку квантитативни и квалитативни методолошки техники и методи за собирање и обработка на податоците, како што се следните: анализа, анкетање статистика и компарација.

Претходно проучуваната научно-теоретска содржина и согледаната состојба во испитуваните организации даваат солидна основа за анализа на влијанието на организациската култура во извршувањето на менаџмент стратегијата во организациите, улогата што ја има менаџерот во негувањето и

креирањето на организациската култура, како и неговата улога врз создавањето на добра работна атмосфера.

Иако, како метод на истражување, *анкетата* бара студиозна, правилна и организирана подготовка и поради чувствителноста на исказите бара реален одговор, сепак оправданоста за нејзино користење лежи во тоа што таа се изведува реално и брзо со организиран настап. Друга предност е разбирливост на прашањата од страна на испитаниците, тие се исти за сите испитаници. Анкетирањето ќе биде извршено од двоен аспект, од аспект на менаџерите самите за себе и од аспект на вработените како ги оценуваат нивните менаџери. Анкетните прашалници беа изготвени со соодветни јасно формулирани и еднозначни прашања, со можност за одговор по пат на заокружување на еден од понудените три одговори, што значи станува збор за анкетни прашалници од затворен тип. Пред да биде спроведено анкетирањето, јасна беше намерата поради која ова истражување се спроведува и нејзината анонимност, сè со цел добивање на колку што е можно пореални одговори.

Анкетирањето ќе се одвива во 2020 година во три организации (приватни и јавни) на територијата на Општина Скопје и Куманово и ќе се спроведе во неколку фази:

- Прибирање податоци;
- Анализа и групирање на податоците;
- Компјутерска обработка на податоците;
- Табелирање.

Статистичката обработка овозможува рангирање, табеларно прикажување и графичко обликување на обработените податоци. Ова се врши преку директно средување на податоците со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки „Мајкрософт ексел“.

И на крајот, поради споредување на добиените сознанија од истражувањето ќе се примени методот на компарација. Целта е споредба на искажувањата на менаџерите и вработените.

3.4. Резултати и коментари од спроведеното истражување

Податоците добиени од ова истражување претставуваат солидна основа за сознавање на влијанието и присутноста на организациската култура во

организациите, како и улогата на менаџерот во овој процес од аспект на менаџерите и вработените. Со цел да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите ќе го користиме χ^2 тестот и коефициентот на контингенција (C).

3.4.1. χ^2 тест

χ^2 тестот⁶⁸, познат и како Пирсонов тест, е еден од најпознатите непараметриски тестови на база на контингенција.⁶⁹ Тој спаѓа во групата на најпрактични и најприменувани тестови, а најчесто се користи во случаи кога податоците добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или ако можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции, ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде што:

f_i се испитувани фреквенции добиени со емпириското истражување,

f_0 : се очекувани (теоретски) фреквенции, т.е. фреквенции што би ги очекувале при одредена хипотеза.

Испитуваните фреквенции се добиваат со споредување на емпириско истражување. Очекуваните фреквенции ги добиваме така што сумата на редот ја множиме со сумата на колоната и добиениот резултат го делиме со вкупната сума фреквенции.

Толкувањето на добиената вредност за χ^2 се заснова на теоретската χ^2 распределба, создадена од страна на К. Пирсон, кој ги пресметувал и конструирал таблиците на гранични вредности на χ^2 тестот за соодветен број степени на слобода и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Како

⁶⁸ Мицески, Тр. (2009). *Здравствена статистика и анализа на податоци*, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191.

⁶⁹ Лат. *contingentia* – случајност, неизвесност.

праг на значајност најчесто се користи дозволена грешка (ризик) од $p = 0,05$ или $p = 0,01$, За потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k-1) (r-1)$$

каде што:

n = степени на слобода

k = број на колони

r = број на редови.

Во ова емпириско истражување, фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со 2 степена на слобода. Табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува **5,991**.

Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}}$$

каде што:

x^2 = пресметана вредност за χ^2

N = вкупен број фреквенции.

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што колку овој коефициент е поблиску до 1, толку меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак. Доколку добиениот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста не е јака.

Со истражувањето беа опфатени 40 менаџери и 100 вработени од повеќе истражувани претпријатија во Скопје и Куманово.

Од доставените анкетни прашалници целосно беа потполнети и вратени од 36 менаџери и 94 вработени, пропорционално во испитуваните претпријатија.

Анкетирањето беше анонимно и се спроведе во текот на февруари и март 2020 година. Преку организиран пристап, соодветно по истражувани претпријатија.

Еве го сумарниот приказ на анкетните прашања на истражуваните менаџери и вработени по случајно избрани претпријатија.

Табела 1.1. Сумарен приказ на анкетни прашалници испратени до испитуваните менаџери и вработени

Table 1.1. Summary of survey questionnaires sent to surveyed managers and employees

Прашање		Понудени одговори
Менаџери	Вработени	
1. Дали Вие како менаџер се грижите за владеење на правилна организациска култура?	1. Дали вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер се грижи за владеење на правилна организациска култура?	Да
		Не
		Без одговор
2. Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?	2. Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?	Да
		Не
		Без одговор
3. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?	3. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?	Да
		Не
		Без одговор
4. Дали Вие како менаџер се грижите за позитивно подобрување на организациската култура?	4. Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер се грижи за позитивно подобрување на организациската култура?	Да
		Не
		Без одговор
5. Дали Вие како менаџер	5. Дали Вие како	Да

влијаате врз креирањето на организациската култура во претпријатието?	вработен сметате дека Вашиот менаџер влијае врз креирањето на организациската култура во претпријатието?	Не
		Без одговор
6. Дали вие како менаџер сметате дека давате позитивен пример за развивање на добра организациска култура во претпријатието?	6. Дали вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер дава позитивен пример за развивање на добра организациска култура во претпријатието?	Да
		Не
		Без одговор
7. Дали во Вашата организација се препознаваат детерминанти за развој на организациската култура?	7. Дали во Вашата организација се препознаваат детерминанти за развој на организациската култура?	Да
		Не
		Без одговор
8. Дали во Вашата организација се наоѓаат можности за негување на позитивна култура и дали во таа насока се креира позитивна стратегија на развој?	8. Дали во Вашата организација се наоѓаат можности за негување на позитивна култура и дали во таа насока се креира позитивна стратегија на развој?	Да
		Не
		Без одговор
9. Дали во Вашата организација се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на унапредување на корпоративната култура?	9. Дали во Вашата организација се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на унапредување на корпоративната култура?	Да
		Не
		Без одговор
10. Дали сметате дека треба да се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на подобрување на	9. Дали сметате дека треба да се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на подобрување на	Да
		Не
		Без одговор

корпоративната култура?	корпоративната култура?	
-------------------------	-------------------------	--

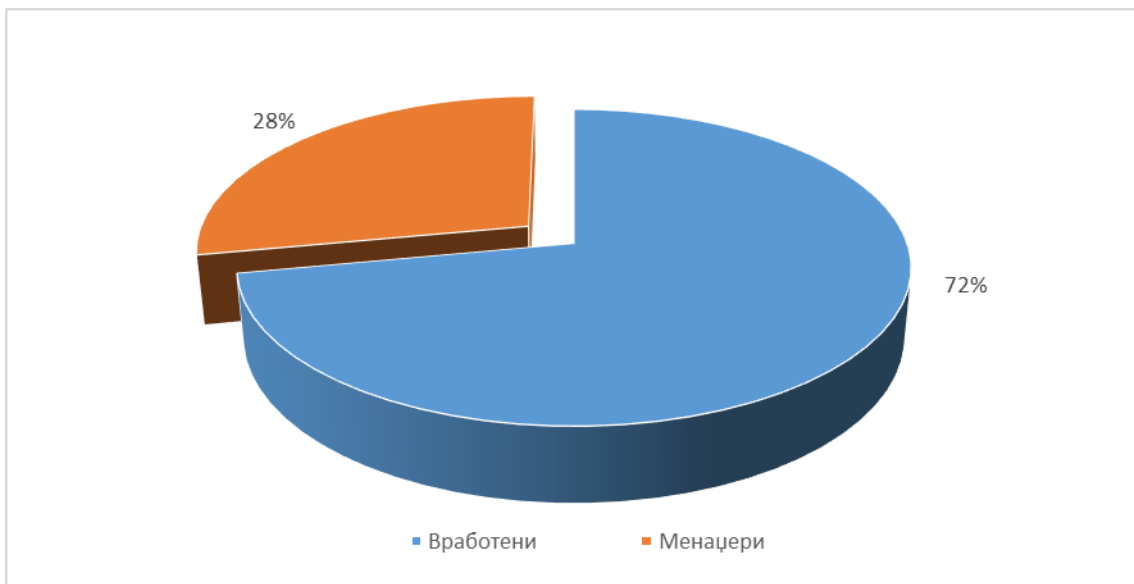
Од вкупниот број испитаници, 24%, односно 30 лица, беа на позиција на менаџери-лидери, а 76%, односно 94 лица, беа вработени, т.е. подредени.

Бројот на испитаници табеларно е прикажано во следнава табела:

Табела бр. 1. Табеларен приказ за број на анкетираниите лица
Table 1. Table display the number of respondents

Вид на испитаници	број	процент
Лидер-менаџер	36	28%
Вработени	94	72%
Вкупно	130	100%

Графички прикажано на следниов графикон:



Графикон бр. 1. Графички приказ за бројот анкетираниите лица
Graph. 1. Graphical display of number of respondents

Анкетирање е спроведено со анкетни листови што беа разбирливо формулирани при што секој испитаник (менаџер или вработен) може лесно да одговори. Во анкетата беа содржани десетте претходно наведени прашања и сите се со одговор да, не и без одговор.

Откако беше извршено анкетањето, беа групирани и сумирани одговорите на прашањата и беа статистички обработени.

3.5. Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање за нив

Во продолжение ќе бидат презентирани добиените резултати, направените пресметки за вредноста на χ^2 тестот и толкување на добиените пресметки.

Табела 1. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 1. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура?	Да	32	89	63	67
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	4	11	22	23
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест = 17,020 C = 0,280					
2. Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?	Да	32	89	57	61
	Не	1	3	12	13
	Без одговор	3	8	25	27
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест = 21,304 C = 0,310					
3. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?	Да	33	92	59	63
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	3	8	26	28
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест = 25,360 C = 0,335					

4. Дали менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациска култура?	Да	34	94	49	52
	Не	0	0	15	16
	Без одговор	2	6	30	32
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест = 46,718 C = 0,435					
5. Дали менаџерот влијае врз креирањето на организациската култура во претпријатието?	Да	28	78	52	55
	Не	4	11	18	19
	Без одговор	4	11	24	26
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест изнесува: 11,600 C = 0,234					
6. Дали менаџерот дава позитивен пример за развивање на добра организациска култура во претпријатието?	Да	33	91	49	52
	Не	1	3	28	30
	Без одговор	2	6	17	18
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест изнесува: 39,914 C = 0,408					
7. Дали во организацијата се препознаваат детерминанти за развој на организациска култура?	Да	21	58	36	38
	Не	6	17	34	36
	Без одговор	9	25	24	26
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест изнесува: 11,359 C = 0,232					
8. Дали во организацијата се наоѓаат можности за негување на позитивната култура и во таа насока се креира позитивна стратегија на развој?	Да	25	69	42	45
	Не	6	17	25	27
	Без одговор	5	14	27	29
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест изнесува: 12,816 C = 0,245					
9. Дали во Вашата организација се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на унапредување на корпоративната култура?	Да	19	53	32	34
	Не	10	28	37	39
	Без одговор	7	19	25	27
	Вкупно	36	100	94	100

Пресметаниот χ^2 тест изнесува: 7,156					
C = 0,186					
10. Дали сметате дека треба да се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на подобрување на корпоративната култура?	Да	29	81	55	59
	Не	2	6	20	21
	Без одговор	5	14	19	20
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест изнесува: 13,878					
C = 0,255					

Заради појасно согледување на одговорите на испитуваните менаџери и испитуваните вработени, ќе се коментираат поодделно сите прашања.

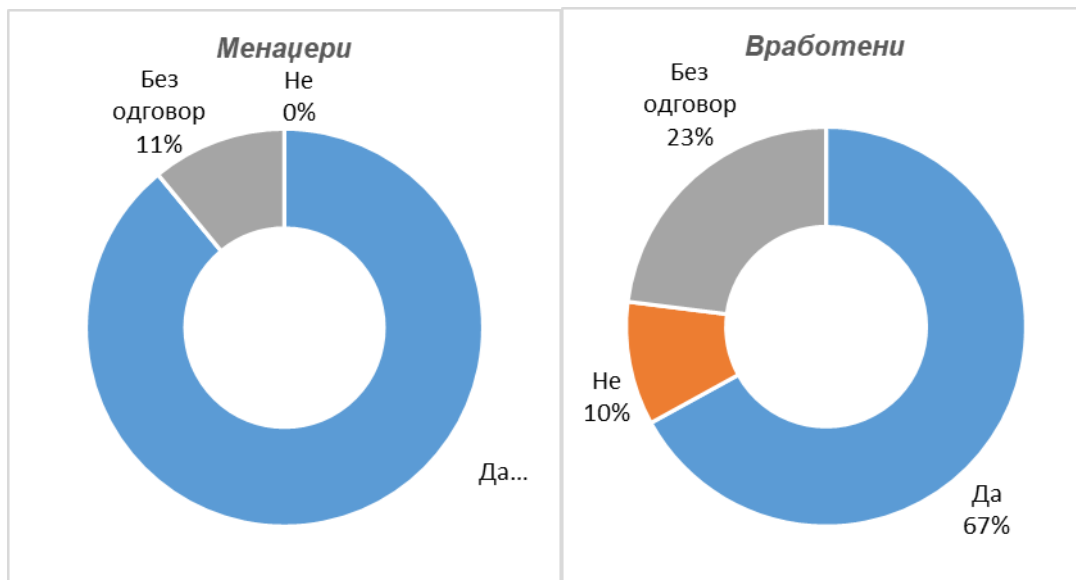
Првото прашање, дадено и во табеларниот преглед, гласеше: Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура? Одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени ги прикажуваме и табеларно и графички.

Табела 1.1. Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура

Table 1.1. Does the manager promote the development of right organisation culture

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура?	Да	32	89	63	67
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	4	11	22	23
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест = 17,020					
C = 0,280					

Следува графички приказ.



Графикон 1.1. Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура

Chart 1.1. Does the manager promote the development of right organisation culture

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 , како и коефициентот на контингенција C , притоа се добиени следниве показатели:

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2 \text{ тестот} = 17,020 > \text{таблична вредност на } \chi^2 \text{ тест} = 5,991$$

$$C = 0,280$$

Од презентираниите податоци се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 17,020, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05 (5,991), што значи дека одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени се разликуваат. А, пак, коефициентот на контингенција изнесува 0,280, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб.

Поконкретно, 89% од испитаните менаџери одговориле дека тие се грижат за владеење на правилна организациска култура, а додека 11% останале без одговор.

Додека, пак, од испитаните вработени, 67% одговориле дека менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура, а додека 13% одговориле негативно и 20% останале без одговор.

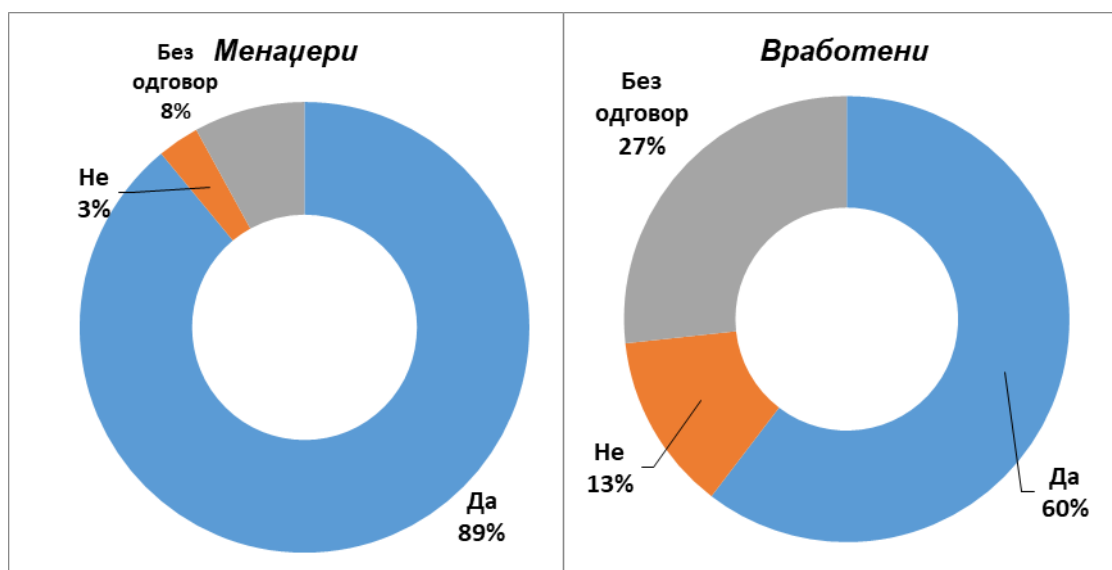
Добиените податоци според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по **второто** прашање, кое гласеше: Дали во организацијата

владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи, се прикажани и графички, во графиконот што следува.

Табела 1.2. Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?
 Table 1.2. Is there good organizational culture and good interpersonal relationships in the organisation?

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?	Да	32	89	57	60
	Не	1	3	12	13
	Без одговор	3	8	25	27
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест = 21,304 C = 0,310					

Или сликовито прикажано во графиконот што следува.



Графикон 1.2. Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?
 Chart 1.2. Is there good organizational culture and good interpersonal relationships in the organisation?

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 , како и коефициентот на контингенција C, притоа се добиени следниве показатели:

Пресметана вредност на χ^2 тест = 21,304 > таблична вредност на χ^2 тест = 5,991

$$C = 0,310$$

Како што забележуваме, пресметаната вредност за χ^2 овде изнесува 21,304, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05 (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени пак се разликуваат. Исто така, утврдуваме коефициент на контингенција 0,310, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 89% од испитаните менаџери одговориле дека во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи, а додека 3% одговориле негативно и 8% останале без одговор. Додека, пак, од испитаните вработени, 60% одговориле дека во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи, а додека 13% одговориле негативно и 27% останале без одговор.

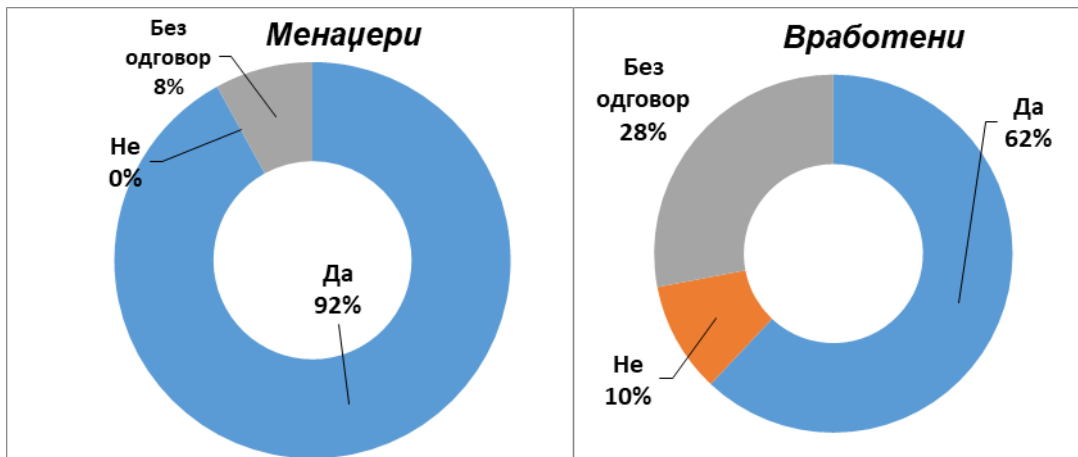
Одговорите на испитаните менаџери и вработени, по **третото** прашање, кое гласеше: Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата, се прикажани и графички, во графиконот што следува.

Табела 1.3. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?

Table 1.3. Is the organization creating the right strategy for the successful operation of the organization?

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?	Да	33	92	59	62
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	3	8	26	28
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест = 25,360 C = 0,335					

Следува графички приказ.



Графикон 1.3. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?
 Chart 1.3. Is the organization creating the right strategy for the successful operation of the organization?

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 , како и коефициентот на контингенција C , притоа се добиени следниве показатели:

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2 \text{ тестот} = 25,360 > \text{таблична вредност на } \chi^2 \text{ тест} = 5,991$$

$$C = 0,335$$

Како што забележуваме, пресметаната вредност за χ^2 овде изнесува 25,360, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05 (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак се разликуваат. Коефициентот на контингенција е 0,335, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 92% од испитаните менаџери одговориле дека во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата, а додека 8% останале без одговор.

Додека, пак, од испитаните вработени, 62% одговориле дека во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата, 10% одговориле негативно и 28% останале без одговор.

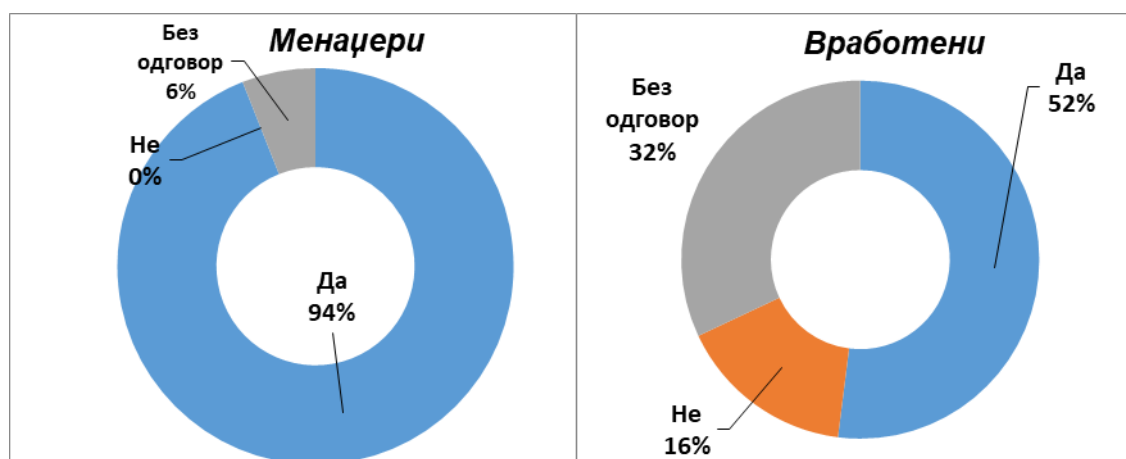
Според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по **четвртото** прашање, кое гласеше: Дали менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациска култура, следуваат пресметаните вредности.

Табела 1.4. Дали менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациска култура?

Table 1.4. Does the manager care about positively improving the organisational culture?

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациска култура?	Да	34	94	49	52
	Не	0	0	15	16
	Без одговор	2	6	30	32
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест = 46,718 C = 0,435					

Следува графички приказ.



Графикон 1.4. Дали менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациска култура?

Chart 1.4. Does the manager care about positively improving the organisational culture?

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 , како и коефициентот на контингенција C, притоа се добиени следниве показатели:

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2 \text{ тестот} = 46,718 > \text{таблична вредност на } \chi^2 \text{ тест} = 5,991$$

$$C = 0,435$$

Како што забележуваме, пресметаната вредност за χ^2 овде изнесува 46,718, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и

праг на значајност 0,05 (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак се разликуваат. Коефициентот на контингенција е 0,435, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 94% од испитаните менаџери одговориле дека менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациска култура, а додека 6% останале без одговор.

Додека, пак, од испитаните вработени, 52% одговориле дека менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациската култура, 16% одговориле негативно и 32% останале без одговор.

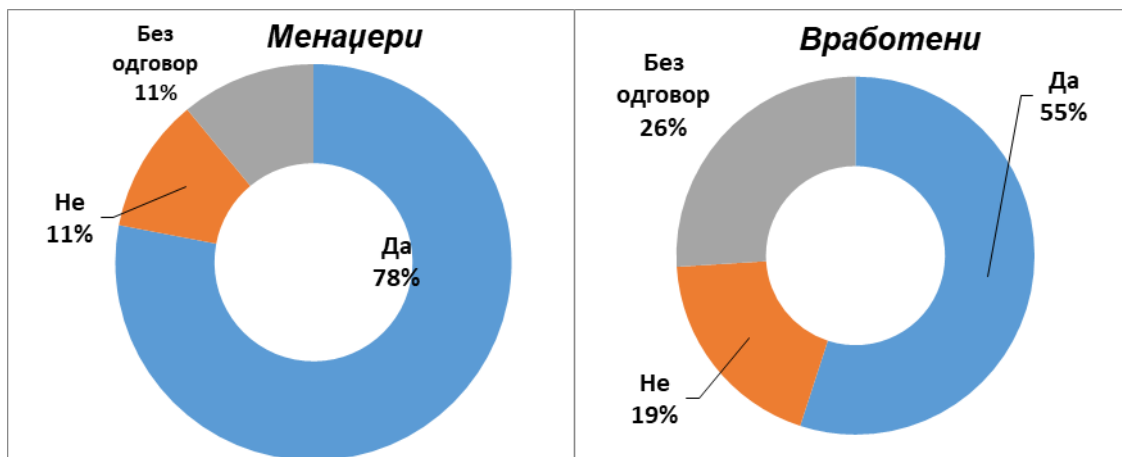
Според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по **петтото** прашање, кое гласеше: Дали менаџерот влијае врз креирањето на организациската култура во претпријатието, следуваат пресметаните вредности.

Табела 1.5. Дали менаџерот влијае врз креирањето на организациската култура во претпријатието?

Table 1.5. Does the manager influence the creation of the organisational culture in the company?

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали менаџерот влијае врз креирањето на организациската култура во претпријатието?	Да	28	78	52	55
	Не	4	11	18	19
	Без одговор	4	11	24	26
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест изнесува: 11,600					
C = 0,234					

Следува графички приказ.



Графикон 1.5. Дали менаџерот влијае врз креирањето на организациската култура во претпријатието?

Chart 1.5. Does the manager influence the creation of the organisational culture in the company?

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 , како и коефициентот на контингенција C , притоа се добиени следниве показатели:

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2 \text{ тестот} = 11,600 > \text{таблична вредност на } \chi^2 \text{ тест} = 5,991$$

$$C = 0,234$$

Како што се гледа, пресметаната вредност за χ^2 овде изнесува 11,600, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05 (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак се разликуваат. Коефициентот на контингенција е 0,234, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 78% од испитаните менаџери одговориле дека менаџерот влијае врз креирањето на организациската култура во претпријатието, 11% одговориле негативно, додека 11% останале без одговор.

Додека, пак, од испитаните вработени, 55% одговориле дека менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациската култура, 19% одговориле негативно и 26% останале без одговор.

Одговорите на испитаните менаџери и вработени, по **шестото** прашање, кое гласеше: Дали менаџерот дава позитивен пример за развивање

на добра организациска култура во претпријатието, се прикажани и графички, во графиконот што следува.

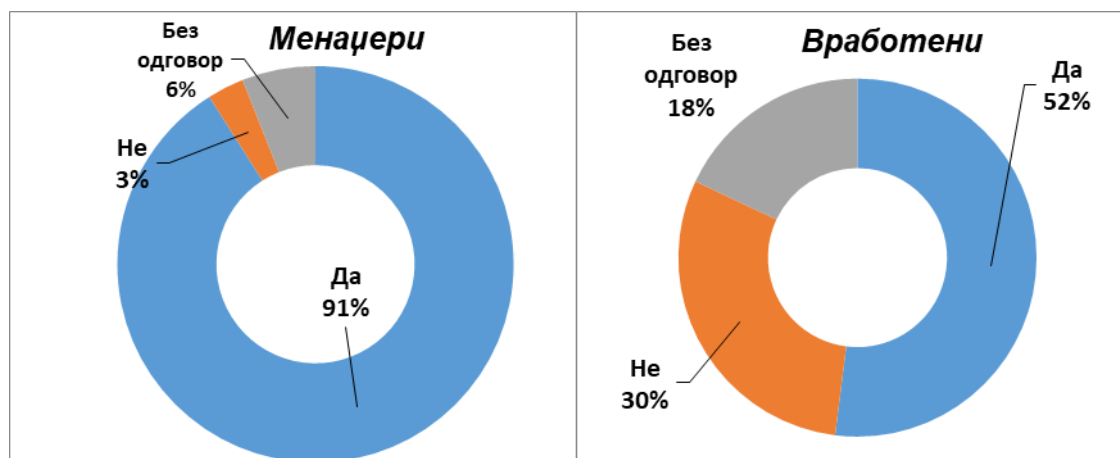
Табела 1.6. Дали менаџерот дава позитивен пример за развивање на добра организациска култура во претпријатието?

Table 1.6. Does the manager set a positive example for developing a good organisational culture in the company?

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали менаџерот дава позитивен пример за развивање на добра организациска култура во претпријатието?	Да	33	91	49	52
	Не	1	3	28	30
	Без одговор	2	6	17	18
	Вкупно	36	100	94	100

Пресметаниот χ^2 тест изнесува: 39,914
C = 0,408

Следува графички приказ.



Графикон 1.6. Дали менаџерот дава позитивен пример за развивање на добра организациска култура во претпријатието?

Chart 1.6. Does the manager set a positive example for developing a good organisational culture in the company?

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 , како и коефициентот на контингенција C, притоа се добиени следниве показатели:

Пресметана вредност на χ^2 тестот = 39,914 > таблична вредност на χ^2 тест = 5,991

$$C = 0,408$$

Како што забележуваме, пресметаната вредност за χ^2 овде изнесува 39,914, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05 (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак се разликуваат. Коефициентот на контингенција е 0,408, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 91% од испитаните менаџери одговориле дека менаџерот дава позитивен пример за развивање на добра организациска култура во претпријатието, 3% одговориле негативно, додека 6% останале без одговор.

Додека, пак, од испитаните вработени, 52% одговориле дека менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациската култура, 30% одговориле негативно и 18% останале без одговор.

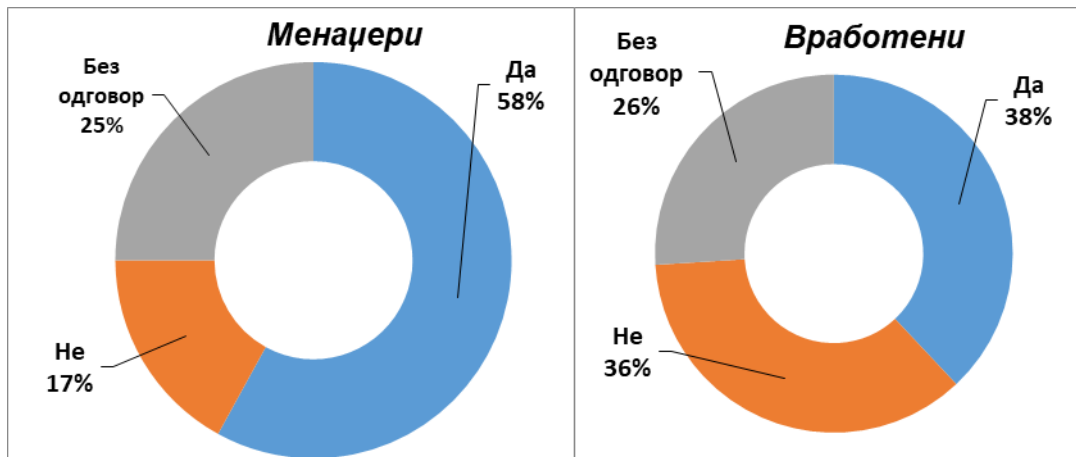
Одговорите на испитаните менаџери и вработени, по **седмото** прашање, кое гласеше: Дали во организацијата се препознаваат детерминанти за развој на организациска култура, се прикажани подолу.

Табела 1.7. Дали во организацијата се препознаваат детерминанти за развој на организациска култура?

Table 1.7. In the organisation, do you recognise determinants for development of organisational culture?

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали во организацијата се препознаваат детерминанти за развој на организациска култура?	Да	21	58	36	38
	Не	6	17	34	36
	Без одговор	9	25	24	26
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест изнесува: 11,359 C = 0,232					

Следува графички приказ.



Графикон 1.7. Дали во организацијата се препознаваат детерминанти за развој на организациска култура?

Chart 1.7. In the organisation, do you recognise determinants for development of organisational culture?

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 , како и коефициентот на контингенција C , притоа се добиени следниве показатели:

Пресметана вредност на χ^2 тестот = 11,359 > таблична вредност на χ^2 тест = 5,991

$C = 0,232$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 изнесува 11,359, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05 (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак се разликуваат. Коефициентот на контингенција е 0,232, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 58% од испитаните менаџери одговориле дека во организацијата се препознаваат детерминанти за развој на организациска култура, 17% одговориле негативно, додека 25% останале без одговор.

Додека, пак, од испитаните вработени, 38% одговориле дека менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациската култура, 36% одговориле негативно и 26% останале без одговор.

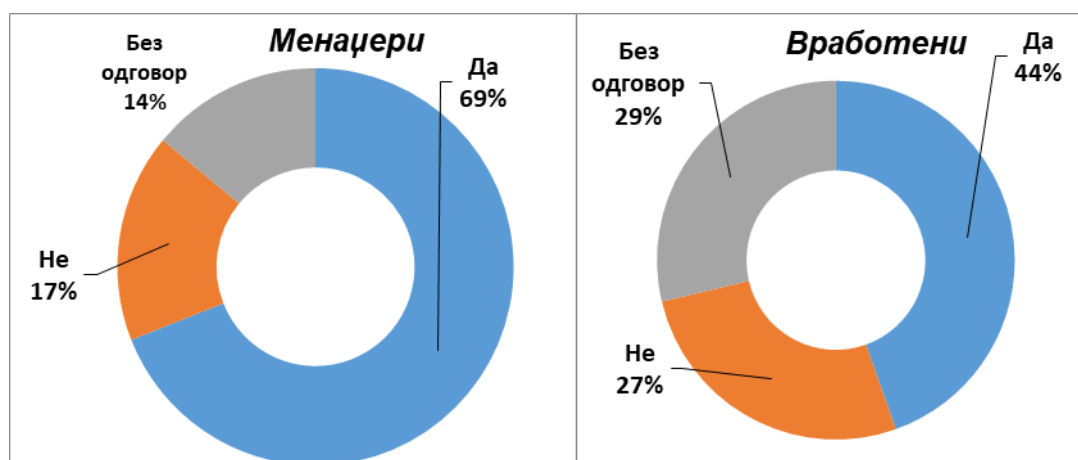
Обработените одговори на испитаните менаџери и вработени, по **осмото** прашање, кое гласеше: Дали во организацијата се наоѓаат можности за негување на позитивната култура и во таа насока се креира позитивна

стратегија на развој, исто така подетално се прикажани во табеларен, графички и пресметковниот преглед, што следуваат.

Табела 1.8. Дали во организацијата се наоѓаат можности за негување на позитивната култура и во таа насока се креира позитивна стратегија на развој?
 Table 1.8. Are there opportunities for cultivating a positive culture in the organisation and in that direction creating a positive development strategy?

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали во организацијата се наоѓаат можности за негување на позитивната култура и во таа насока се креира позитивна стратегија на развој?	Да	25	69	42	44
	Не	6	17	25	27
	Без одговор	5	14	27	29
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест изнесува: 12,816 C = 0,245					

Следува графички приказ.



Графикон 1.8. Дали во организацијата се наоѓаат можности за негување на позитивната култура и во таа насока се креира позитивна стратегија на развој?
 Chart 1.8. Are there opportunities for cultivating a positive culture in the organisation and in that direction creating a positive development strategy?

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 , како и коефициентот на контингенција C, притоа се добиени следниве показатели:

Пресметана вредност на χ^2 тестот = 12,816 > таблична вредност на χ^2 тест = 5,991

$$C = 0,245$$

Како што забележуваме, пресметаната вредност за χ^2 овде изнесува 12,816, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05 (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак се разликуваат. Коефициентот на контингенција е 0,245, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 69% од испитаните менаџери одговориле дека во организацијата се наоѓаат можности за негување на позитивната култура и во таа насока креирање на позитивна стратегија на развој, 17% одговориле негативно, додека 14% останале без одговор.

Додека, пак, од испитаните вработени, 44% одговориле дека менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациската култура, 27% одговориле негативно и 29% останале без одговор.

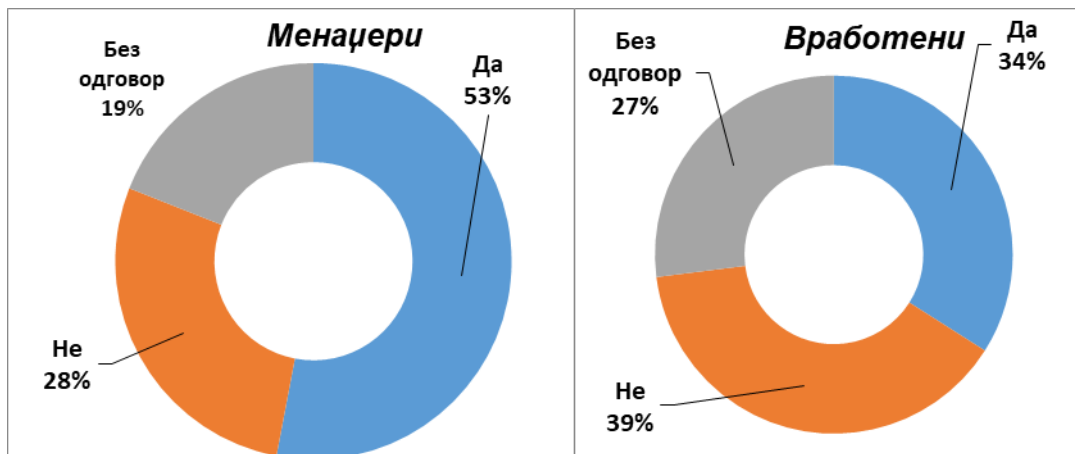
Според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по **деветтото** прашање, кое гласеше: Дали во Вашата организација се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на унапредување на корпоративната култура, следуваат добиените обработени резултати.

Табела 1.9. Дали во организацијата се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на унапредување на корпоративната култура?

Table 1.9. Is the management company's strategy constantly being promoted in your organisation with a focus on promoting the corporate culture?

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали во Вашата организација се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на унапредување на корпоративната култура?	Да	19	53	32	34
	Не	10	28	37	39
	Без одговор	7	19	25	27
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест изнесува: 7,156					
$C = 0,186$					

Следува графички приказ.



Графикон 1.9. Дали во организација се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на унапредување на корпоративната култура?

Chart 1.9. Is the management company's strategy constantly being promoted in your organisation with a focus on promoting the corporate culture?

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 , како и коефициентот на контингенција C , притоа се добиени следниве показатели:

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2 \text{ тестот} = 7,156 > \text{таблична вредност на } \chi^2 \text{ тест} = 5,991$$
$$C = 0,186$$

Како што забележуваме, пресметаната вредност за χ^2 овде изнесува 7,156, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05 (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак се разликуваат. Коефициентот на контингенција е 0,186, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 53% од испитаните менаџери одговориле дека во нивната организација се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на унапредување на корпоративната култура, 28% одговориле негативно, додека 19% останале без одговор.

Додека, пак, од испитаните вработени, 34% одговориле дека менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациската култура, 39% одговориле негативно и 27% останале без одговор.

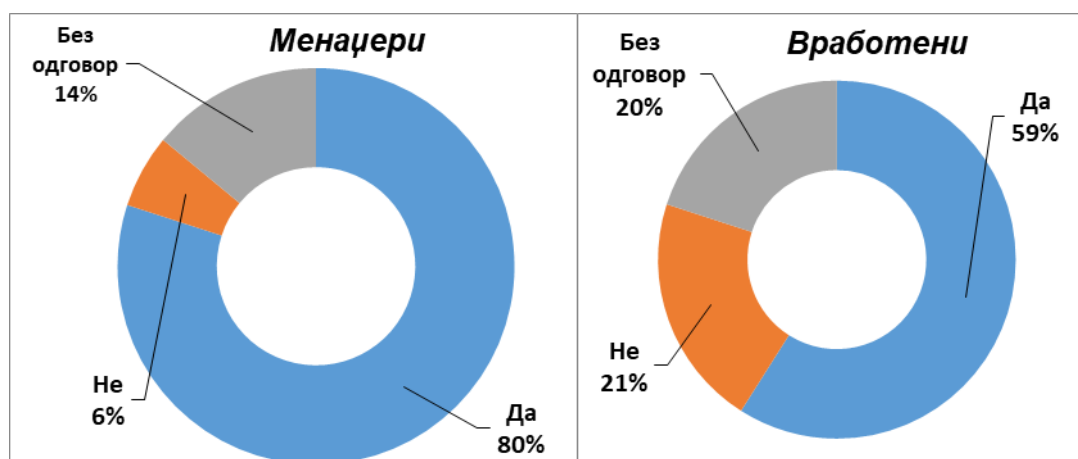
Обработените одговори на испитаните менаџери и вработени, по **десеттото** прашање, кое гласеше: Дали сметате дека треба да се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на подобрување на корпоративната култура, се прикажани во табеларниот и графичкиот преглед и пресметковно.

Табела 1.10. Дали сметате дека треба да се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на подобрување на корпоративната култура?

Table 1.10. Do you think that the management strategy of the company should be constantly improved with a focus on improving the corporate culture?

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали сметате дека треба да се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на подобрување на корпоративната култура?	Да	29	80	55	59
	Не	2	6	20	21
	Без одговор	5	14	19	20
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот χ^2 тест изнесува: 13,878					
C = 0,255					

Следува графички приказ.



Графикон 1.10. Дали сметате дека треба да се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на подобрување на корпоративната култура?

Chart 1.10. Do you think that the management strategy of the company should be constantly improved with a focus on improving the corporate culture?

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 , како и коефициентот на контингенција C , притоа се добиени следниве показатели:

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2 \text{ тестот} = 13,878 > \text{таблична вредност на } \chi^2 \text{ тест} = 5,991$$
$$C = 0,255$$

Како што забележуваме, пресметаната вредност за χ^2 овде изнесува 13,878, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05 (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак се разликуваат. Коефициентот на контингенција е 0,255, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 80% од испитаните менаџери одговориле дека сметаат оти треба да се врши постојано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на подобрување на корпоративната култура, 6% одговориле негативно, додека 14% останале без одговор.

Додека, пак, од испитаните вработени, 59% одговориле дека менаџерот се грижи за позитивно подобрување на организациската култура, 21% одговориле негативно и 20% останале без одговор.

Кратки заклучни согледувања по емпириското истражување

Емпириското истражување што се спроведе во различните организации во Скопје и Куманово се состоеше од вкупно десет прашања поставени на одредени испитани менаџери и на вработени со избор на еден од трите понудени одговори. Може да се констатира дека се покажаа значителни разлики во дадените одговори.

Ваквите искази на менаџерите и вработените, со пресметаната вредност на χ^2 тестот, не ја потврдуваат основната (генерална) хипотеза, која гласеше: *Доколку во организацијата владее поволна организациската култура како алатка во креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата во претпријатијата, дотолку вработените во организацијата ќе се чувствуваат позадоволни и помотивирани и поефикасно и поефективно ќе ги извршуваат своите задачи.*

Целта на истражувањето беше да се добие покомплетна и појасна слика за состојбата на организациската култура, а со тоа и начините на креирање стратегија на развој во организацијата.

Според тоа, јасна е потребата од обука, како на менаџерите, така и на вработените во организацијата за поголема посветеност кон креирањето на правилна организациска култура, а со тоа и успешна стратегија на развој.

Процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на првото прашање дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура покажува дека резултатот од χ^2 тестот укажува дека во испитуваните организации менаџерите како главни и основни креатори на организациската култура не даваат позитивен пример на другите вработени со своето однесување со тоа што 10% одговориле со „не“, додека кај 23% случаи вработените одговориле со „не знам“ на ова прашање.

За второто прашање, кое гласеше: Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи, интересно е да се забележи дека врз основа на ова прашање менаџерите и вработените не го делат истото мислење, бидејќи вредноста на пресметаниот χ^2 тест изнесува 21,304 и е поголема од табличката вредност $\chi^2 > 5,99$. Тоа значи дека и по ова прашање одговорите на менаџерите и на вработените не кореспондираат.

Така, 89% од менаџерите одговориле со „да“, додека истиот одговор го дале 60% од вработените. Тоа покажува дека вработените (кои се помногубројни) не ја гледаат состојбата исто како менаџерите.

За третото прашање, кое гласеше: Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата, врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците од χ^2 тестот, ги добивме резултатите што се мошне слични на претходно образложените, односно вредноста на χ^2 тестот, одговорите помеѓу менаџерите и вработените се разликуваат: $\chi^2 = 25,360 > 5,99$, односно двете групи испитаници имаат различни ставови. Иако 92% од менаџерите ценат дека креираат правилна стратегија за успешно работење на организацијата, само 62% од вработените го делат истото мислење.

Мошне голема разлика во одговорите имаме и кај одговорот „не знам“, 8% за менаџерите и 28% за вработените. Загрижувачки е фактот дека 62% од вработените мислат дека нивните менаџери не креираат правилна стратегија за успешно работење на организацијата, додека речиси сите менаџерите имаат спротивно мислење самите за себе, никој нема одговорено со „не“.

Разликите помеѓу одговорите на менаџерите и вработените потврдуваат дека во организациите на ист начин не се сознава влијанието на организациската култура во креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата, како и во насока на правилно искористување и подобрување на ефикасноста во работењето.

И овде се потврдува нашата оправданост за обработување на поставената проблематика.

Четврти дел

4. Преферирање активности за правилно сознавање на културата и нејзиното влијание врз креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата

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

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

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

4.1. Фактори за поттикнување и градење на културата во претпријатието и преземање активности за нејзино правилно сознавање

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

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

Добар менаџмент и силни лидери градат основа за организациска култура што сакаат да ја постигнат и да ја негуваат. Тие веруваат дека патеката кон успехот на нивната организација лежи во постојано подобрување на културата.

Следниве активности влијаат на поттикнување и градење на културата во претпријатијата и извршување на менаџмент стратегијата:⁷⁰

- Активно учество во деловните активности, вработените носат оценка за менаџментот врз основа на тоа што прават, а не што кажуваат. Потребен е тим на лидери кои постојано ги подобруваат процесите во претпријатијата и работат на градење на цврста организациска култура.
- Компаниите со силна организациска култура имплементираат околу 80% од идеите на нивните вработени. За подобра промоција на организациската култура, лидерите би требало колку што е можно побргу да одговорат на предлозите на нивните вработени или да обезбедат коучинг за идентификација и решавање на проблемите.
- Технологијата може да има големо влијание врз подобрување на организациската култура. Влијае врз поголема вклученост на вработените во процесите, ја забрзува стапката на промени и овозможува побрзи промени во организацијата.
- Наградите и признавањето успех играат голема улога во организациската култура. Ова ги мотивира и другите вработени во организацијата да ја подобрат својата работа. Едно „благодарам“ значи многу за вработените, чувствуваат дека нивните напори се вреднуваат во организацијата.
- Транспарентната култура во една компанијата има големо влијание врз целокупната организација, како и луѓето кои ги опслужува. Им дава на вработените нефилтриран поглед во активностите и иднината на компанијата, а најмногу од сè им дава доверба.⁷¹
- Во градењето на културата влијае и негувањето на силни врски помеѓу вработените. Постоене на силни меѓусебни врски меѓу вработените овозможува поголема вклученост на вработените. Но, ова не се случува

⁷⁰ Milard, M. (2015) *Ways to promote a Continuous Improvement in Organisational Culture*; <https://blog.kainexus.com/continuous-improvement/culture-of-continuous-improvement>.

⁷¹ Dickson, G. (2015). *10 Dead Simple Ways to improve your company culture*; <https://blog.bonus.ly/10-dead-simple-ways-improve-company-culture/>.

преку ноќ, градењето на силни врски помеѓу вработените бара време и напор. Потребно е развивање на меѓучовечки вештини, време, признавање на заслугите на другиот и обострана позитивност.

4.2. Наоѓање можности за негување на културата и пронаоѓање баланс помеѓу културата и стратегијата

Внатрешните потреби на компаниите и промените што настануваат во сите сегменти на денешното општество придонесуваат за стимулирање на развојот на менаџментот кон промени. Менаџерите не треба да ја игнорираат организациската култура, туку, напротив, треба да влијаат врз нејзиното создавање.

Таа треба да се наоѓа во организирана мисија, визија, цели и да биде нагласена во обуките и во комуникацијата, односно да обезбеди успешно работење на организацијата, меѓу другото и од таа причина што вработените сакаат да припаѓаат на успешна организација; да ги прифаќа културните разновидности; да ги поттикне вработените да „имаат живот“ и надвор од организацијата (да обезбедат можност за платено отсуство и да ги охрабрат вработените да се одморат).⁷²

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

Вработените треба да имаат одредена контрола врз извршувањето на нивните работни задачи. Добро поставените организации со силно вградена

3 Belasko, J. A. (1990). "Teaching the Elephant to Dance", *The Managers Guide to Empowering Change*, New York, Plume Book, p. 204-207.

организациска култура носењето одлуки го имаат поставено од најниско можно ниво, па нагоре. Вака поставената структура овозможува флексибилност и дава чувство на еднаквост и вклученост во работата.

За наоѓање баланс помеѓу корпоративната култура и корпоративната стратегија, двете мораат да се адаптираат една на друга. Заедничката координација и развојот на стратегијата, корпоративната култура треба да ги промени со формулација на стратегијата, но промената на корпоративната култура е многу потешко откако ќе се формира организациската култура. Оттука, корпоративната стратегија треба да ја ограничи организациската култура до одреден степен.

Корпоративната култура игра водечка улога во ориентација на вредноста на организацијата во целост, како и на секој член на организацијата во согласност со поставените организациски цели и стратегија. Организациската култура претставува мека граница, каде што се мешаат заедничките вредности на една организација со личните вредности на вработените. Ова ѝ овозможува на организацијата автоматски да генерира сет на саморегулирачки механизам што го води однесувањето и активностите на организацијата во адаптирана култура.⁷³

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

Сето тоа што ќе се направи во делот на планирањето на промените и на приспособувањето на системите, процедурите, културата на организацијата, потребно е да се спроведе во практиката. Трансферирањето е можеби и најважната фаза во процесот на организациските промени.

Сè додека не се спроведе ова, промената е само желба. Најчесто, во оваа фаза се случуваат најголемите проблеми. Имено, констатирани се потребите и очекувањата на вработените, но нема доволно силен потенцијал предложените промени да станат реалност. Причини за ова се честите отпори на индивидуите во организацијата што не се подготвени да се менуваат.

4 „Relationship between Organisational Structure and Strategic Management”, Essay, UK November 2018; <https://www.ukessays.com/essays/commerce/relationship-between-organizational-culture-and-strategic-management-commerce-essay.php>.

4.3. Континуирано следење на достигнувањата на домашните и странските претпријатија во областа на културата и мудро прифаќање и усовршување за сопствената стратегија во претпријатието

Поради потребата за приспособување кон динамичното надворешно опкружување, организациските промени се неопходност за секоја организација. Заедничкиот именител на повеќето понови интерпретации е настојувањето да се направи отстапка од претходно доминантно разбирање, што во прв план ја става димензијата на меѓугенерациските аспекти на одржливоста. Овде е најважно следново:⁷⁴

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

– меѓу сите интерпретации на промените, најголемата методска и содржинска „напнатост“ постои меѓу економски и еколошки сфатените промени, суштината на проблемот ја содржи барањето некаква рамнотежа или споменатиот „trade-off“, меѓу: еколошки прифатливиот економски пораст и развој, социјално-правичниот развој/пораст, просторно урамнотезениот развој (за жал, практиката покажува дека најтешко е да се усогласат и да се постигнат и економски прифатливи и еколошки дозволиви промени во една модерна организација);⁷⁵

– решенијата треба во колку што е можно поголема мера да се темелат на доверливи и систематски увиди во еколошко-просторните капацитети и на крајните прагови (особено апсорбирачките/асимилациските), како општа и референтна основа за екс анте евалуација на решенијата;

– во идеален случај, објективизираното и ригорозното еколошко-просторно зонирање и индексирање на планското подрачје треба да претставува една од основите на евалуацијата во планирањето/политиката на развојот на организацијата или пошироко, во подготвувањето, донесувањето и остварувањето на решенијата за развојот воопшто, информатичката поддршка

⁷⁴ Davis, E. (1984). *Managing Corporate Culture*, Cambridge Ma., Ballinger.

⁷⁵ Ibid.

на подготвувањето, донесувањето и остварувањето на решенијата, меѓутоа мора да опфати многу поширок спектар статистички мерки, меѓу кои најважни се системите на индикаторите на одржливиот развој. Константните промени во окружувањето, како што се: понапредните барања на клиентите, соочувањето со конкуренцијата, соочувањето со нови спонзори, смената на општествената политика, променетата социјално-политичка средина мораат да бидат проследени со соодветна реакција на организацијата: промена на правилата, системите и процедурите, промени во работната изведба, нови продукти и услуги, друг начин на раководење и сл.

Значењето на организациската култура во усовршување на стратегијата е големо. Како пример ќе ја земеме американската компанија „Волмарт“, чијашто продажба годишно надминува 40 милијарди американски долари и е една од најголемите водечки компании за продажба на мало. Тие нудат:⁷⁶

- Бесплатен паркинг за вработените и клиентите, како и пазарување со „едно застанување“.
- Вработуваат професионалци кои на клиентите им даваат бесплатни совети за компјутери, камери и друга техничка стока, да го намалат ризикот од купување на слепо.
- „Волмарт“ дава поголеми бенефиции за своите клиенти истовремено намалувајќи ја цената за реклами и обидувајќи се да го добие најдобриот ефект со минимални капитални инвестиции.
- „Волмарт“ е активен за развој на кинескиот маркет и промоција на сопствен бренд на „Волмарт“. Тие промовирале „подобар квалитет за пониска цена“ со својот бренд, покривајќи храна, облека, обувки и друг вид стока.

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

⁷⁶ “Relationship between Organisational Structure and Strategic Management”, Essay, UK, November 2018; <https://www.ukessays.com/essays/commerce/relationship-between-organizational-culture-and-strategic-management-commerce-essay.php>.

За да се избегне создавањето на хаотична ситуација, потребно е да се направи добра стратегија за организациските промени. Затоа што организациските промени се долготраен процес, потребно е да се интервенира во културата на организацијата, односно најпрвин се преиспитува постојниот систем на вредности, неговата компатибилност со мисијата и визијата за да може да се отвори патот за новите компоненти во културата. Ова води до прифаќање на новонастанатите ситуации по организациските промени. Овој процес на промена задолжително се одвива придружен од пречки и од отпор кон промената.

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

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

За промената да води кон вистинско подобрување на организацијата и на нејзиното функционирање, во ситуација кога постои голема разлика меѓу реалната и посакуваната состојба, потребна е добро испланирана стратегија за промени. При развивањето стратегија за промена на една организација, важно е да постои свесност за разликата помеѓу она што треба да се промени (содржините) и начинот на кој би се извела промената (процесот).

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

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

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

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

Промената во раководењето исто така може да води кон разни промени во организацијата. Од друга страна, надворешните двигатели на промената може да вклучуваат променети потреби на целните групи (клиентите) или изменет состав на овие групи, поинтензивна конкуренција која бара подобрен квалитет на услугите, подобрени технологии што отвораат перспективи за намалување на трошоците, интензивирање на квантитетот/квалитетот на услугите или променети закони, политики и правила (влади, донатори итн.) што бараат поинаков пристап.

Потребата за промена не значи исклучително дека процесот на промената е успешно почнат. Понекогаш, и покрај тоа што персоналот и менаџментот се свесни за неефикасноста на компанијата, таа сепак може да продолжи да работи по старо. Во таквите случаи доаѓа до расчекор меѓу она што организацијата сака да биде – ефикасна, ефективна, легитимна, одржлива, и она кон што ја води игнорирањето на потребата од промена – незадоволни клиенти и вработени, неквалитетни производи и услуги, недоволно количество производи/услуги и, следствено на сето тоа, неуспех во борбата со конкуренцијата. Токму поради тоа персоналот и менаџментот треба да имаат реалистична слика за иднината. Неопходно е да се развие јасна заедничка визија за тоа како треба да изгледа иднината. Оваа слика треба да биде заснована врз јасно разбирање на моментната состојба на организацијата, при што вработените и менаџментот треба да имаат позитивни очекувања за иднината на организацијата. Според тоа, може да се заклучи дека во организацијата треба да се проучат и да се анализираат: скриените можности, можните опасности, неочекуваните успеси, неидентификуваните слабости.

Но, вработените и менаџерите не треба само да имаат реалистична слика за иднината туку треба и да веруваат дека е можно да дојде до таква состојба и дека организацијата е подготвена и способна да постигне голем успех и напредок. Тоа бара извесен степен вештини и способности, преданост и извесен степен готовност за преземање ризици. Потребно е да се разработат конкретни идеи за процесот на промена, чекори што ќе се преземаат со цел доближување до идната состојба. Ова не подразбира дека сите чекори треба целосно и детално да се објаснат, туку дека треба да постои јасен план за конкретните први чекори во вистинската насока, а деталите ќе се решаваат во меѓувреме. Секоја промена подразбира и неизвесност, бидејќи иднината никогаш не може да се предвиди во целост. Има можност дури и неизвесноста да се зголеми ако не постојат јасни информации за насоката и за начинот на спроведување на промените. Ако отсутствуваат овие информации вработените може да одбијат да соработуваат, а со тоа и промената тешко или воопшто нема да може да се спроведе.

За успех на промените, потребно е да постојат доволно поддржувачки сили во организацијата, но и надвор од неа. Само силна коалиција на вработените, менаџментот, како и на членовите на управниот одбор може успешно да ги спроведе промените. Понекогаш е потребна и поддршка однадвор за да се спроведат промените.⁷⁷

4.4. Континуирано унапредување на менаџмент стратегијата на претпријатието со фокус на унапредување на корпоративната култура

Влијанието на организациската култура особено се гледа при водењето на некои стратегиски проекти, при што се појавуваат различни облици на здружување на организациите, односно алијанси. Тука големо внимание се посветува на опипливите елементи на договорот, како што се договорните и финансиските документи, додека културата ретко се разгледува. Сепак, истражувањата укажуваат на врската меѓу разликите во културата и неуспехот на ваквите проекти. Организациите треба да ги истражат разликите во културата пред да преземат каква било активност со другите организации или

⁷⁷ Breen, B. (2004). "The Six Myths of Creativity", *Fast Company*, December, 75-78.

во странство. Тоа значи дека треба да направат „преглед на културата“ за да ги идентификуваат значајните разлики во неа. Културата егзистира на различни организациски нивоа. Вредностите се длабоко вградени, знаењата се тешки за исполнување, а уште потешки за менување. Нормите и практиките се многу видливи и полесни за идентификување од вработените. Најдиректен начин за менување на однесувањето е промената на практиката што го генерира тоа однесување.

Стратегијата е рационална, едноставна и логичка во своето битие. Многу лесно се сфаќа и може да се зборува за неа. Без стратегија компанијата е изгубена. Од друга страна, културата е човечка. Корпоративната култура значи различни работи на различен вид луѓе. Таа е емотивна, постојано променлива и комплексна. Културата е ранлива со променливо расположение како што се луѓето кои ја дефинираат.

Стратегијата што не оди во чекор со културата на својата компанија е осудена на пропаст. Корпоративната култура е неверојатно силен фактор во долгорочниот успех на компанијата. Колку и да е добра стратегијата на една компанија, на крајот сè се сведува на луѓето. Може да биде фрустрирачко и заплашувачко во оние компании каде што менаџментот ја запоставува, ја избегнува и ја игнорира културата.⁷⁸

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

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

⁷⁸ Rick, T. (2013). *What is the relation between Corporate Culture and Strategy*; <https://www.torbenrick.eu/blog/strategy/relationship-between-culture-and-strategy/>.

со образование и обуки, што особено се зголемуваат со технологијата, примена на постојните креативни способности на индивидуата за подобрување на ефикасноста во процесот на учење и на приспособениот процес на предавање. Алис Флрти претставила модел со три фактори за креативниот нагон што го зголемуваат нагонот за создавање идеи чиешто анализирање може да се употреби при мотивирањето на креативноста на вработените.⁷⁹

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

⁷⁹ Flaherty, A. W. (2005). *Frontotemporal and dopaminergic control of idea generation and creative drive*.

Заклучок

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

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

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

Доминантната култура е онаа чишто вредности и норми ги делат сите или повеќето вработени, додека супкултури се оние културни вредности и норми што ги дели една одредена група вработени. Организациската култура настанува во процесот на решавање на проблемите на екстерна адаптација и на интерна интеграција. Успешно примените решенија се повторуваат и ги потиснуваат во потсвеста, станувајќи на тој начин културен образец за иднината.

Практиката покажала дека парадигмата на одржливиот развој никогаш не е директно употреблива – решенијата за плановите, програмите и проектите за развој и заштита треба да се донесуваат врз основа на соодветни анализи на влијаење врз средината. Подготвувањето, донесувањето и спроведувањето на решенијата за развој и за заштита на средината треба да се остваруваат врз основа на принципите на јавноста, отвореноста, динамичноста и партиципативноста, со што се минимизираат дисторзиите од процесот на решавањето во согласност со комуникациската ограниченост, иако императивот е да има колку што е можно помалку искривувања, односно постојано да се оди кон намалување, односно дисторзија во планската комуникација. Тие не можат да се отстранат целосно – искуството покажало

дека примената на општите принципи и критериумот на одржливоста на организациската култура суштински зависи од дадената констелација на моќта, односно од оние фактори што во дадената структура на моќта најмногу влијаат врз разбирањето на проблемите и можностите и врз ограничувањата на нивната планска артикулација.

Во *првиот дел* од овој магистерски труд теоретски се направи општ осврт кон тоа што е менаџмент стратегија, како различни автори ја имаат дефинирано и анализирано стратегијата низ годините, како и нејзино креирање и извршување. Од многуте дефиниции за тоа што е стратегија јас ќе ја издвојам следнава на Хенри Минцберг, еден од најпознатите и најоригиналните менаџмент мислителци: Стратегијата е образец (шаблон) на намерни (планирани) и итни (ненадејни, непланирани и изнудени) дејства. Минцберг ја дефинира стратегијата со пет Р: *план, модел, позиција, перспектива и умешност за надмудрување*.

Ја разгледавме улогата на стратешкиот менаџмент и меѓузависноста со културата, како и нејзиното влијание врз неа. Организациската култура и организациската структура се клучни фактори за успешното имплементирање на стратегијата на претпријатието. Ова особено важи за организации што имаат препознатлива култура, како во потесното, така и во поширокото окружување. Претпријатијата се обидуваат да креираат уникатна, специфична култура што во крајна мера ќе го имплицира и имиџот што претпријатието го има во околината во која работи. Целта е да се создаде слика за претпријатието што лесно ќе се препознава од страна на потрошувачите.

Се запознавме со трите фази на менаџмент стратегијата: стратешка анализа; стратешка селекција и стратешка имплементација. Постојат огромен број алатки за стратешки анализи со чијашто помош можат да се донесат поквалитетни стратешки одлуки. Најкористените основни алатки за стратешка анализа се: Портеров модел на 5 сили, PEST-анализи, SWOT-анализа и BCG-матрица. Стратешката селекција се однесува на три аспекти или нивоа на анализа и избор на стратегија, секоја со различен фокус. Стратегија на корпоративно ниво што се однесува на организацијата како целина и комбинација на деловните единици и линии на производи што го сочинуваат правното лице. Стратегија на бизнис-ниво што се однесува на секоја деловна единица или производна линија и Стратегија на функционално ниво што се

однесува на главните функционални оддели во рамките на една деловна единица.

Имплементација на стратегијата вклучува употреба на неколку алатки, делови од фирмата што можат да бидат употребени за ставање на стратегијата во акција. Таа се спроведува преку промени во раководството, структурата, информациите и системите за контрола, како и стратегијата за човечки ресурси.

Менаџмент стратегијата и организациската култура претставуваат еден вид на меѓусебен спој, спој на структура и стил на управување. Оттука треба да се сфати значењето, карактеристиките, содржината и различните модели на организациска култура и усогласувањето со стратегијата во насока на успешно извршување на стратегиските цели и мисија. Значењето на организациската култура се согледува преку влијанието што таа го има за функционирањето на организацијата и организацискиот успех. Таа претставува многу важен аспект за стратегиските менаџери, бидејќи има влијание врз остварувањето на организациските цели и на стратегијата. Менаџерите треба да ја поддржуваат организациската култура, односно да ја усогласуваат со стратегијата на претпријатието. Организациската култура како „мека“ варијабла и стратегијата како „тврда“ варијабла во организациите имаат двонасочен однос на меѓусебно влијание и условеност.

Во **вториот дел** теоретски најпрвин се пристапува кон дефинирање на тоа што всушност претставува културата и какво е нејзиното значење во креирањето и извршувањето на стратегискиот менаџмент.

Стратегијата и културата се главните сили во одржувањето на организациската отпорност и ефективност. Стратегијата нуди формална логика за тоа кои се целите на компанијата и ги ориентира луѓето околу нив. Културата ги манифестира целите преку вредности и верувања и ги води активностите преку заеднички претпоставки и групни норми.

Стратегијата обезбедува јасност и фокус за заедничка акција и носење одлуки. Се базира на планови и одлуки за мобилизација на вработените, честопати засилени со конкретни награди за постигнатите резултати или казни во нивно отсуство. Лидерството оди рака под рака со формирањето на стратегијата и поголемиот број лидери ги разбираат основите на ова. За разлика од ова тоа, културата претставува недопирлива сила, бидејќи повеќето

од ова е втемелено во начинот на однесување, размислување и општествените навики на вработените во едно претпријатие. Но, како и да е, културата и лидерството се нераскинливо поврзани.

Во едно претпријатие разликуваме неколку видови стратегии и култури: трагачка стратегија, одбранбена стратегија, анализирачка стратегија и реакторска стратегија.

Трагачката стратегија претставува стратегијата за пребарување/трагање на клучни поими користени за пребарување база на податоци. Одбранбената стратегија врши анализа на сегашната состојба на одбраната, објективните можности, искуства, тенденциите за развој на оваа дејност во другите држави, при што се почитуваат нејзините универзални тенденции во светот. Анализирачката стратегија врши внатрешно и надворешно оценување во една компанија. Внатрешното оценување се фокусира на тоа како внатрешните членови на организацијата го толкуваат нивниот извештај за мисијата. Надворешното оценување – што ги подразбира сите акционери на бизнисите нуди една поразлична перспектива, тоа помалку се однесува на организацијата, а повеќе на бизнис-заедницата (вклучувајќи ја и конкуренцијата). Реакторската стратегија е најмалку агресивна стратегија и, вообичаено, организацијата нема план или стратегија за во иднина. Постојат четири погледи на опсег, од овој вид деловна стратегија: проспектор, бранител, анализатор и реактор.

Ги разликуваме следниве четири видови култури: авторитет-култура, улога-култура, задача-култура и личност-култура.

Авторитет-културата ја има во оние средини каде што вработените се обединети со помош на силна контрола, а лидерите даваат нагласок на доминација и самодоверба. Работната средина е место за натпревар, каде што вработените се стремат да се здобијат со колку што е можно поголема предност. Улога-културата во една организација се карактеризира со силни функционални или специјализирани области координирани од страна на топ-менаџментот и висок степен на формализација и стандардизација. Правилата и прописите се главните методи на влијание на улога-културата. Задача-културата се создава кога тимовите во една организација се формирани со цел да се справат со одредени проблеми или да овозможат пораст и прогрес на одредени проекти. Во организации со личност-културите, поединците се

гледаат себеси како единствени и супериорни во организацијата. Организацијата со личност-културата претставува собир на индивидуалци на кои единствена заедничка работа им е тоа што работат за иста организација.

Постојат голем број детерминанти што влијаат врз развојот на организациската култура. Како највлијателни детерминанти се јавуваат: внатрешните и надворешните фактори. Внатрешните фактори се случуваат внатре во организацијата. Овие фактори вклучуваат: плати, правила, вредности и норми на организацијата, придобивки, мотивација, стил на менаџментот и третман на вработените. Надворешните фактори се случуваат надвор од организацијата и имаат влијание врз организацијата внатре. Некои од овие фактори се: стандардите во индустријата, економските услови, правните рамки и технологијата.

Основен извор на организациската култура се луѓето кои ја обликуваат организацијата. Начинот на кој се разликуваат карактеристиките на членовите на организациската култура е главната причина за постоење разлики меѓу културите. Организациите развиваат различни култури затоа што привлекуваат, избираат и задржуваат вработени, кои имаат различни вредности, лични преференции и етички норми. Луѓето најчесто настојуваат да се вработат во организација чишто вредности се слични на нивните. Следствено на ова, и организациите одбираат луѓе кои ги делат нивните вредности. Луѓето кои не ги прифаќаат овие вредности си заминуваат со текот на времето. Како резултат на ова, луѓето кои остануваат внатре во организацијата со текот на времето стануваат слични, вредностите на организацијата зацврстуваат и стануваат појасни, а културата станува уникатна во однос на сличните организации.

Три битни компоненти за организациската структура се: комплексност – нивоа на организациска хиерархија, формалност – определени правила и процеси и централизација – начин на донесување и спроведување на одлуките. Организациската структура дава податоци за поделбата на работата, нивото на специјализација на работните активности, организациската хиерархија, постојните врски. Од избраната организациска структура зависи нејзината успешност. Организацијата треба да се гради врз три столба: стабилност, претприемништво и менување на навиките.

Влијанието и силината на организациската култура врз креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата во едно претпријатие зависи од менаџментот, големината, организациската околина, кадарот, улогата, целите, технологијата, како и националната култура во претпријатието.

Организациската култура во едно претпријатие е нешто што не може постојано да остане непроменето и дадено еднаш засекогаш, таа е подложна на промени, како и сè што подлежи на промени во денешниот свет. Битно е како ќе се направи таа промена, за да се изврши промена на организациската култура, таа треба добро да се познава. Доколку постојната култура или промените, што се прават од страна на менаџерот или водачот, создаваат услови за искажување на сопствените ставови, тогаш таквата средина создава можности за охрабрување на сите предлози што се однесуваат на промена на организациската култура. Најголема можност за нејзина промена настанува доколку се согледаат елементите на супкултурата во организацијата и тие се земат како значајни примери за промените во доминантната култура. Движејќи се низ процесот на промени, не смее да се негира и да се напаѓа постојната култура.

Третиот дел го опфаќа емпириското истражување што е спроведено со цел да се открие каков е односот на организациската култура со менаџмент стратегијата. Оваа глава е организирана на тој начин што во првата точка е објаснета методологијата на истражувањето. Во втората точка е опфатена хипотетичката рамка, во третата точка се опфатени методите на истражување, каде што ќе се направат пресметки, ќе се утврдат вредностите на χ^2 тестот и коефициентот на контингенција и во четвртата точка се дадени резултатите од истражувањето.

Истражувањето беше спроведено во повеќе претпријатија. За реализација на истражувањето и влијанието на организациската култура врз однесувањето на вработените во наведените компании беа испратени вкупно 203 анкетни прашалници, од кои 40 до менаџерите на организациите, а 163 до вработените. По реализацијата на анкетата и по анализата, вкупно одговорени прашалници беа 130, што имплицира на одзив од 64%, при што на прашалниците одговорија вкупно 63% од менаџерите, а 64% од вработените.

Исказите на менаџерите и вработените, со пресметаната вредност на χ^2 тестот, не ја потврдуваат основната (генерална) хипотеза, која гласеше:

Доколку во организацијата владее поволна организациската култура како алатка во креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата во претпријатијата, до толку вработените во организацијата ќе се чувствуваат позадоволни и помотивирани и поефикасно и поефективно ќе ги извршуваат своите задачи.

Процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на првото прашање дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура покажува дека резултатот од χ^2 тестот укажува дека во испитуваните организации менаџерите како главни и основни креатори на организациската култура не даваат позитивен пример на другите вработени со своето однесување со тоа што 10% одговориле со „не“, додека кај 23% случаи вработените одговориле со „не знам“ на ова прашање.

За второто прашање, кое гласеше: Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи, интересно е да се забележи дека врз основа на ова прашање менаџерите и вработените не го делат истото мислење, бидејќи вредноста на пресметаниот χ^2 тест изнесува 21,304 и е поголема од табличката вредност $\chi^2 > 5,99$. Тоа значи дека и по ова прашање одговорите на менаџерите и на вработените не кореспондираат. Така, 89% од менаџерите одговориле со „да“, додека истиот одговор го дале 60% од вработените. Тоа покажува дека вработените (кои се помногубројни) не ја гледаат состојбата исто како менаџерите.

За третото прашање, кое гласеше: Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата, врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците од χ^2 тестот, ги добивме резултатите што се мошне слични на претходно образложените, односно вредноста на χ^2 тестот, одговорите помеѓу менаџерите и вработените се разликуваат: $\chi^2 = 25,360 > 5,99$, односно двете групи испитаници имаат различни ставови. Иако 92% од менаџерите ценат дека креираат правилна стратегија за успешно работење на организацијата, само 62% од вработените го делат истото мислење.

Мошне голема разлика во одговорите имаме и кај одговорот „не знам“, 8% за менаџерите и 28% за вработените. Загрижувачки е фактот дека 62% од вработените мислат дека нивните менаџери не креираат правилна стратегија

за успешно работење на организацијата, додека речиси сите менаџерите имаат спротивно мислење самите за себе, никој нема одговорено со „не“.

Врз основа на анализираните податоци од спроведеното емпириско истражување, што се спроведе во различни претпријатија преку анкетен прашалник што се состоеше од вкупно десет прашања поставени на менаџерите и вработените, се доби резултат со значителни разлики во дадените одговори. Сето ова беше потврдено преку добивање на вредноста на пресметаниот χ^2 тестот што за секој од десетте прашања беше поголем од табличната вредност, која изнесува 5,991. Разликите во ставовите на менаџерите и вработените се потврдени и преку добиените вредности од пресметаниот коефициент на контингенција (C), кои се движат во интервал од 0,187 до 0,304, каде што се нагласува постоење на слаб до умерен интензитет на меѓусебната поврзаност на дадените одговори. Тврдењата на менаџерите и вработените, сумирани како резултат на истражувањето, не ја потврдуваат ниту основната, ниту, пак, помошните хипотези.

Во последниот, **четвртиот дел**, од овој труд се разработени активностите за правилно сознавање на културата и нејзиното влијание врз креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата.

Корпоративната култура игра водечка улога во ориентација на вредноста на организацијата во целост, како и на секој член на организацијата во согласност со поставените организациски цели и на стратегијата. Организациската култура претставува мека граница каде што се мешаат заедничките вредности на една организација со личните вредности на вработените. Ова ѝ овозможува на организацијата автоматски да генерира сет на саморегулирачки механизам што го води однесувањето и активностите на организацијата во адаптирана култура. Оттука, корпоративната култура и корпоративната стратегија мора да се адаптираат една на друга. Заедничка координацијата и развојот на стратегијата, корпоративната култура треба да го промени со формулација на стратегијата, но промена на корпоративната култура е многу потешко откако ќе се формира организациската култура. Оттука, корпоративната стратегија треба да ја ограничи организациската култура до одреден степен.

Културата егзистира на различни организациски нивоа. Вредностите се длабоко вградени, знаењата се тешки за исполнување, а уште потешки за

менување. Нормите и практиките се многу видливи и полесни за идентификување од вработените. Најдиректен начин за менување на однесувањето е промената на практиката што го генерира тоа однесување.

Стратегијата е рационална, едноставна и логичка во своето битие. Многу лесно се сфаќа и може да се зборува за неа. Без стратегија компанијата е изгубена. Од друга страна, културата е човечка. Корпоративната култура значи различни работи на различен вид луѓе. Таа е емотивна, постојано променлива и комплексна. Културата е ранлива со променливо расположение како што се луѓето кои ја дефинираат.

Стратегијата што не оди во чекор со културата на својата компанија е осудена на пропаст. Корпоративната култура е неверојатно силен фактор во долгорочниот успех на компанијата. Колку и да е добра стратегијата на една компанија, на крајот сè се сведува на луѓето. Може да биде фрустрирачко и заплашувачко во оние компании каде што менаџментот ја запоставува, ја избегнува и ја игнорира културата.

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

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

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

Затоа што организациските промени се долготраен процес, потребно е да се интервенира во културата на организацијата, односно најпрвин се преиспитува постојниот систем на вредности, неговата компатибилност со

мисијата и визијата за да може да се отвори патот за новите компоненти во културата. Поради тоа се посветува големо внимание на анализирањето на стратегиите за промена на организациската култура. Управувањето со организациската култура е една од значајните области во управувањето со претпријатието и вклучува создавање, одржување и промена во организациската култура. Потребно е да се разработат конкретни идеи за процесот на промена, чекори што ќе се преземаат со цел доближување до идната состојба. Ова не подразбира дека сите чекори треба целосно и детално да се објаснат, туку дека треба да постои јасен план за конкретните први чекори во вистинската насока, а деталите ќе се решаваат во меѓувреме.

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

Организациската култура во голема мера влијае врз организацискиот развој на секоја компанија, при што се издвојуваат различни модели на организациското однесување. Во зависност од тоа дали организациските промени се вршат со импровизација или во услови на неизвесност, се оформуваат основните принципи на организацискиот развој. Затоа што основните улоги на менаџментот се спротивставени и екстремните носители на тие улоги, според природата на својата ориентација, лесно влегуваат во деструктивни конфликти.

Не постојат само стилови на лошо управување. Сите ние имаме некој свој стил и вообичаено е поединците да се истакнуваат во една или две улоги, а да имаат слух и за другите. Затоа што за донесување на добри решенија потребни ни се сите четири улоги, кои една личност тешко може сама да ги изведе, неопходно е да се формира комплементарен тим. За таквиот тим да донесува добри решенија не треба да се избегнуваат конфликтите. Конфликтите можат да бидат конструктивни, а не деструктивни ако во тимот владее клима на заемно почитување. Формулирањето и управувањето со стратегијата е од огромно значење за понатамошниот развој на компанијата, од тука зависи и квалитетот на донесените одлуки. Стратегискиот менаџмент и стратегискиот пристап претставуваат процеси на управување и постигнување на целите на компанијата. За да се постигне целта, тој процес треба да

поминува низ одредени фази што се добро планирани и тесно поврзани. Успешноста на секоја фаза зависи од успешноста на претходната фаза. Фази во процесот на стратемискиот менаџмент се оценување на опкружувањето, формулирање стратегија, извршување стратегија и оценување и контрола на стратегијата.

Успешноста на овие фази зависи од менаџментот, преминот од една во друга фаза без претходно да се заврши почнатата фаза често е кобна за процесот. Менаџерите од сите нивоа се вклучени во овој процес, тие даваат свој придонес за целиот процес да биде подобрен. Тие ги анализираат клучните стратемиски фактори што се пресудни за долгорочниот успех на компанијата. Многу полесно можеме да стигнеме до посакуваната цел, доколку сите членови на организацијата знаат и се навремено информирани за тоа што се случува со организацијата и која е целта што сакаме да ја постигнуваме.

Компаниите во динамично и непредвидливо време на големи промени сè повеќе внимание му посветуваат на стратемискиот менаџмент и стратемискиот пристап, како клучни фактори за успешното работење и опстојување. Со помош на добро подготвена стратегија компанијата настојува кон подобрување на ефикасноста и ефективноста во работењето, флексибилноста, креативноста, зголемување на конкурентската предност, надминување на заканите што доаѓаат од опкружувањето, како и полесна транзиција кон посакуваната состојба.

Користена литература

1. Belasko, J. A. (1990). "Teaching the Elephant to Dance", *The Managers Guide to Empowering*, New York: Plume Book.
2. Liddell Hart, B. H. (1954). *Strategy*.
3. Groysberg, B; Lee, J.; Price, J.; Cheng, Y-J. (2018). *The Leader's Guide to Corporate Culture*.
4. Breen, B. (2004) "The Six Myths of Creativity", *Fast Company*, December.
5. Chesky, B. *Workplace Culture*, Cofounder, CEO of Airbnb.
6. Dumaine, B. *Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles and Types*.
7. Buckminster, R. Fuller. (1968). *Operating Manual for Spaceship Earth*.
8. Clausewitz, von C. (1832). *On War*.
9. Gordon, C. "Cashing in on corporate culture", *CA magazine*, January-February 2008.
10. Chandler, S. A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, 1966 – paperback edition.
11. Glick, M. B. „The Future is Bright Creating a Clean Energy Economy”. *20th Annual Conservation Conference Hawaii Conservation Alliance*, August 1, 2012.
12. Handy, Ch. (1999) and Harrison. (1972). *Types of Organisational Culture*.
13. Handy Ch. *Model of Organisational Culture*.
14. Basu, Ch. (2017). *Two major Functions of Organisatiol Culture*.
15. De Rossi, Ch. *Live Science*, Barnet and Southgate College, London.
16. Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*.
17. Davis, E. (1984). *Managing Corporate Culture*, Cambridge Ma., Ballinger.
18. Deal, T. and Kennedy, A. A. (1988). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books.
19. Дордијовски, Бл.; Бојачиоски, Д. (2003). *Теорија на организација*, Економски факултет, Скопје.
20. Schein, E. *Schein's Culture Triangle*.
21. Schein, H. E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*.

22. *Factors Affecting Organization Structure.*
23. Flaherty, A. W. (2005). *Frontotemporal and dopaminergic control of idea generation and creative drive.*
24. Jones, R. G.; George, M. J. (2008). *Contemporary management*, McGraw Hill Irwin.
25. Hofstede, G. *National Culture – Dimensions of National Culture.*
26. Ahmadya, A. G.; Mehrpourb, M. "Organizational Structure", *Science Direct*, 2016.
27. Dickson, G. (2015). *10 Dead Simple Ways to improve your company culture.*
28. Moltke, von H. *Theory of War.*
29. Mintzberg, H. (1987). *Mintzberg's 5P for Strategy.*
30. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and fall of Strategic Planning.*
31. Quinn, B. J. (2018). "Quinn's Incremental Model, Strategy Implementation, The Nature of Strategy Implementation"; *Strategic Management: Formulation and Interpretation.*
32. Janicevic, N. *Organizaciona kultura i menadzment*, Univerzitet u Beograd, Ekonomski fakultet.
33. Rivers, J. *Factors determining Organisational Culture.*
34. Wylie, C. J. (2014). *Military Strategy: A General Theory of Power Control.*
35. Downey, J. "Strategic Analyses Tool", October 2003.
36. McLaughlin, J. *Understanding the Organizational Culture.*
37. Џонс, Р. Г.; Џорџ, М. Џ. (2008). *Современ менаџмент, глобални комуникации*, Скопје, превод за РМ.
38. Котовчевски, *Современ тероризам.*
39. Kraus, S., O'Dwyer, M., Gilmore, A. (2009). *Entrepreneurial Marketing*, Budapest.
40. Bottary, L. "Top 10 Attributes Of Successful Strategy", *Public Affairs*, Vistage International, 2011.
41. Millard, M. (2015). *Ways to promote a Continuous Improvement in Organisational Culture.*

42. Reeves, M. and Sandy, M. (2019). *BCG Matrix*.
43. Meudell and Gadd. (1994). *Organizational Culture – Integrated Organizational Communication*.
44. Мицески, Т. (2007). *Улогата на менаџерот лидер во формулирање и имплементација на организациска стратегија*, МНК, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип.
45. Мицески, Т. (2009). *Здравствена статистика и анализа на податоци*, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип.
46. Porter, E. M. (1980). “The four elements of Strategic Consistency”. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
47. Porter, E. M. “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*.
48. Rosen, M. (2017). *The Seven Characteristics of Successful Company Cultures*.
49. Ankrah, A. N.; Proverbs, D.; Antwi, A. and Debrah, Y. *Factors Influencing Organizational Culture*, Research Institute in Advanced Technologies, University of Wolverhampton.
50. Silva, N. (2016). *How a PEST Analysis can help with Strategic Planning*.
51. O'Donnell, O. and Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Culture*.
52. “Organizational Environment”, *Higherstudy organisation*, 2019.
53. Anthon, P. (2004). *Peeling the risk of culture onion*.
54. “Reactor Strategy”, *Marketing and Strategy Terms*, 2008.
55. “Relationship between Organisational Structure and Strategic Management”, Essay, UK November 2018.
56. Robbins, S. F.; Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*, 12th edition, Pearson Education Inc.
57. Osgood, E. R. (1957). *Limited War: The Challenge to American Strategy*.
58. Симонческа, Л. (2008). *Менаџмент*, Факултет за туризам и угостителство, Универзитет „Св. Климент Охридски“, Битола.
59. Stoppler. (2002). *Organizational Culture definition*.
60. “Strategic Planning”, *Info Entrepreneurs*.

61. "Strategy Implementation", *Business Jargons*, 2019.
62. Swartz and Jordon. (1980). *The relationships between organizational culture and organizational innovation*.
63. Terrien and Mills, "The effect of changing size upon the Internal Structure of the Organization", *American Sociological Review*, 1955.
64. "The Ways Technology is Transforming the Workplace", *The Receptionist*.
65. Caplow, Th. (1957). *Organizational Size*.
66. Grusky, O. (1961). *Corporate Size Bureaucratization and Managerial Succession*.
67. Bush, Th. (2019). *Internal and External Analysis in Strategic Management*.
68. Rick, T. (2013). *What is the relation between Corporate Culture and Strategy*.
69. Шуклев; Дракулевски. (2001). *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје.
70. *What is national culture*.
71. *Workplace wellbeing*, International Labor Organization.

Интернет-извори:

- <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>.
- <https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-handy>.
- <https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-schein>
- <https://www.tutorhelpdesk.com/>
- <https://www.hofstede-insights.com>
- <https://pdf.sciencedirectassets.com>
- <https://blog.bonus.ly/10-dead-simple-ways-improve-company-culture/>
- <https://study.com/academy/lesson/factors-determining-organizational-culture.html>
- <https://www.cimaglobal.com>
- <https://blog.kainexus.com/continuous-improvement/culture-of-continuous-improvement>
- <https://www.bcg.com/en-gb/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>.
- www.huffpost.com
- <https://www.business2community.com/strategy/pest-analysis-can-help-strategic-planning-01420731>
- <http://higherstudy.org>
- <https://www.ukessays.com/essays/commerce/relationship-between-organizational-culture-and-strategic-management-commerce-essay.php>
- <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/strategic-planning>
- <https://businessjargons.com/strategy-implementation>

- <https://thereceptionist.com>
- <https://www.torbenrick.eu/blog/strategy/relationship-between-culture-and-strategy/>
- <https://www.igi-global.com/>