



**РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

**Универзитет Св. “ Кирил и Методиј ”- Скопје**

**Филозофски факултет Скопје**



Постдипломски студии: Менаџмент на човековите ресурси во општествените  
дејности

Магистерски труд:

**Предизвици во средното ниво на менаџментот на човековите  
ресурси во современите организации**

**Ментор:**

Проф. Д-р Јован Пејковски

**Изработила:**

Сања Сирачевска

Скопје, 2013

# СОДРЖИНА

Вовед.....	4
1. Поим за менаџмент.....	10
1.1 Дефинирање на менаџментот.....	11
1.2 Генеа на менаџментот.....	13
2. Класична поделба на менаџментот - топ, среден и менаџмент на пониско ниво .....	16
3. Прилагодувањето и организациите.....	20
3.1 Типови на промени во организациите.....	23
3.1.1 Концепт на стратегиски развој.....	23
3.1.2 Концепт на организациона трансформација.....	24
3.1.2.1 Реинжинеринг (Reengineering).....	25
3.1.2.2 Реструктурирање (Restructuring).....	26
3.1.2.3 Програми за квалитетот на производите (Quality programs).....	27
3.1.2.4 Спојување, аквизиција и превземање (Mergers , Acquisitions and Takeovers) .....	30
3.1.2.5 Имплементирање на радикалните промени во организациите (Jonh Kotter ов допринос за радикалните промени во организациите).....	32
4. Промени во облиците на средниот менаџмент покрај внатрешните промени во организациите (компани, корпорации).....	34
4.1.1 Промени кои настануваат како резултат на информатичката технологија.....	35
4.1.2 Промени кои настануваат како резултат на комуникацијата.....	35
4.1.3 Промени кои настануваат кај производството и продажбата.....	37
4.1.4 Промени кои настануваат како резултат на глобализацијата.....	38
4.2 Како промените влијаеле на средниот менаџмент.....	42

4.3	Како да се постигне флексибилност во организацијата, давајќи им на вработените пошироки овластувања и поголеми одговорности.....	43
4.4	Поедноставување и намалување на хиерархиската структура.....	49
4.5	Новата улога на менаџерот на средното ниво на менаџментот.....	51
4.6	Светот завртен наопаку.....	54
5.	Предизвици во средното ниво на менаџментот.....	55
5.1	Ново сфаќање за лидерските вештини на менаџерот на средното ниво во менаџментот.....	56
5.1.1	Владеење на парадоксот – лидерски императив.....	57
5.2	Како да се стане менаџер.....	66
5.3	Менаџерот и неговиот тим.....	67
5.3.1	Создавање на сопствен тим.....	68
5.3.1.1	Создавање на тим по проект.....	69
5.3.1.2	Создавање на тим за работа во корпорации.....	71
5.3.1.3	Создавање на тим по пријателски линии.....	77
5.3.2	Доаѓањето на менаџерот во веќе создадениот тим.....	77
5.3.3	Унапредување од член на тимот во менаџер.....	79
5.4	Насочувањето на активностите на тимот и предизвиците во текот на работните денови.....	79
5.4.1	Мотивирање на себе и на тимот.....	80
5.5	Имплементирање на промените во внатрешната организација на тимот.....	81
5.5.1	Имплементирање на радикалните промени во внатрешноста на тимот.....	85
5.6	Последици од станување на менаџер во период на прилагодување.....	86
6.	Менаџери на средното ниво на менаџментот – грешките кои ги прават и стапиците на кои наидуваат.....	86
7.	Неопходни особини на менаџерот.....	89
8.	Пораки од Jack Welch – менаџер на векот.....	91

Заклучок.....	94
Литература.....	98

## Вовед

Менаџментот на човековите ресурси претставува интересна и доста проучувана економска категорија, која заслужува посебно внимание поради својата сложеност и многубројна значајност, бидејќи го проучува единствениот жив елемент – човекот т.е. организацијата. Управувањето со човековите ресурси е неминовна задача за секоја организација. Постојат голем број на пронајдени записи и историски артефакти, кои укажуваат на постоењето на менаџментот уште многу одамна, чиишто функции се поврзуваат со неговите денешни основни функции. Од сите вкупни активности и задачи на менаџментот на човековите ресурси се гледа дека дел од клучните активности кореспондираат со секојдневните дејствувања на организациите (компаниите). Организациите претставуваат дизајнирани структури кои преку нивното дејствување ги остваруваат целите и задачите на менаџментот на човековите ресурси.

Имплементирањето на целите на менаџментот на човековите ресурси во изминатите децении по многу прашања се разликувало од сегашното дејствување на менаџментот. Во блиското минато менаџментот бил повеќе посветен на производството, за разлика од денес кога организациите (компаниите), целото свое внимание го посветуваат на човечката страна на работењето, чија основна задача е да ги решава проблемите со вработените. Како резултат на сите тие промени во менаџментот на човековите ресурси кои настанале како плод од борбата на работниците за подобри услови, биле донесени повеќе закони и акти кои се однесуваат на вработените и тоа: Закон за сигурност при работа (1883 год.) уште во времето на владеењето на Otto von Bismarck, и Законот за пензиско и инвалидско осигурување (1889 год.) исто така во периодот на владеењето на овој познат германски канцелар, а подоцна и Декларацијата за човековите права (од 10 декември 1948 год.) донесена од страна на ООН, што е основ за обврските на државите во овој домен.

Процесот на глобализација претставува процес на растење на економската меѓузависност помеѓу националните економии на земјите во поглед на меѓусебните трансакции на услуги, производи и капитал. Неминовно процесот на глобализацијата влијае и на менаџментот на човековите ресурси и допринесува да се појават промени кои пак се манифестираат во организациите а влијаат и на вработените. Промените кои што ги донесува глобализацијата главно се однесуваат на информатичката и комуникациската технологија, екстернализацијата во производството, либерализација на пазарот, отстранување на царинските бариери итн. Глобализација не е најнов феномен туку тој започнува да дејствува некаде втората половина на 19 век, и како процес не се наоѓа во постојана еволуативна линија, туку напротив се забележуваат периоди на нејзина експанзија и стагнација. Феноменот – глобализација во менаџментот на човековите ресурси зазема место кое е од важно значење, затоа што

таа ја менува и движи улогата на човекот во организацијата, и поради тој процес на глобализација луѓето се повеќе се принудени да соработуваат и комуницираат меѓусебно. Важни промени во комуникацијата не настануваат само помеѓу вработените од различни организации (компаниии), туку настануваат промени и во комуникацијата помеѓу вработените во истата организација, што тоа пак понатаму влијае врз остварувањето на целите на компаниите.

Додатни промени кои се јавуваат како резултат на глобализацијата се пронаоѓаат во строго вертикалната хиерархија каде што нивоата на менаџментот во една организација меѓусебно по многу особини се разликуваат и различно дејствуваат. Таа насока на развој на менаџментот допринела се помалку да се нагласува работната позиција на еден вработен, а се повеќе да се стимулира заедничкото креативно размислување на вработените. Тие промени се манифестираат преку компликациите во внатрешната структура на секоја компанија (корпорација), поради зголемената сложеност на односите со клиентите, зголемениот број на услуги кои им се нудат на клиентите (било да се во прашање други компаниии или самите потрошувачи) и др. Тимовите почнале да се создаваат за само краткорочен период дури и помеѓу различни секторски групи, така што менаџерот во новосоздадениот тим организирал само неколку вработени од различни сектори (маркетинг, продажба, производство, односи со јавност и др.) за да учествуваат и работат на новиот проект. По остварувањето на зацртаниот план секој член од тимот се враќал во својот сектор или пак на друга работна позиција во зависност од моменталната ситуација во организацијата.

Денеска успешноста на организациите не се должи само на успешно поставената пазарна стратегија, квалитетниот производ, одржливата конкурентска предност.... Всушност успешноста вклучува повеќе работи. Успешни компаниии се оние кои што како за најважна алка за своето функционирање го земаат во предвид човечкиот капитал. Менаџирањето на човековите ресурси претставува стратегиско менаџирање на вработените кои што индивидуално или заеднички имаат за задача да придонесуваат кон постигнување на стратегиските цели на организацијата. Вработените во една организација се индивидуии кои што имаат сопствени ментални претстави и перцепции и сопствени цели и секако секој е личност за себе. Токму заради тоа треба да се посветува внимание и на индивидуално и на групно ниво се со цел да се наочат кон постигнување на организациските цели. За да може една организација да ги имплементира и оствари стратегиските цели мора да стави акцент на човековите ресурси, односно на привлекувањето, задржувањето и развивањето на вработените. Менаџирањето на човековите ресурси претставува еден вид на врска токму помеѓу организацијата и вработените. Денешните економски услови налагаат секоја организација да стане свесна за потребите на вработените, да ги разбере и евалвира потребите за да им помогне на вработените да ја сфатат, да ја почувствуваат

својата работа како дел од својот личен живот, а не како одредена рутина која што мора да ја направат. Таквата грижа за човековите ресурси е клучна за соодветно функционирање на организацијата, бидејќи токму со соодветна грижа може да се креираат лојални вработени кои што ќе бидат спремни да дадат се од себе во извршувањето на работните задачи, а со тоа паралелно и да се привлечат нови таленти во организацијата. Токму менаџментот на човековите ресурси е област во која најголемо значење се дава на најважниот ресурс – човекот. Сепак до пред неколку децении, за управувањето со најважниот ресурс досега во пракса се давало многу мало значење.

Флексибилноста и правецот по кој ќе се движи организацијата зависи од дејствувањето на вработените во услови на глобализацијата. Најголемиот причинител на динамичните промени во организацијата е глобализацијата, па затоа вработените се принудени на брзо адаптирање на условите, и брза реакција со адекватни решенија за настанатите проблеми. Други причини кои се наведуваат како одговорни за промените во менаџментот на човековите ресурси се: потрошувачите, конкуренцијата, пазарот, економската, политичката и општествената ситуацијата во државата, светската политика, културните разлики, технологијата и др.

Како резултат на бројните предизвици и промени во областа на менаџментот на човековите ресурси, денес националните компании се принудени да ја прифатат глобалната перспектива доколку сакаат да опстанат на пазарот. Тоа и самиот Peter Drucker го вели:” Менаџментот е генеричка функција што секоја организација треба да го има како специфично и својствено средство без разлика каква и да е нејзината мисија(цел)”<sup>1</sup>. И додека организациите брзаат што поскоро да го освојат глобалниот пазар, вработените се тие од кои што се бара да се соочуваат со брзо настанатите промени. На тој начин глобалните корпорации ги лоцираат своите објекти насекаде во светот каде што имаат услови да ја користат евтината работна сила и образованите работници. Модерната технологија и телекомуникација им овозможуваат преку различни проекти да ги спојат идеите од различните култури. Зголемување на потребата за квалитетни производи и услуги, значи нов облик на соработка и нова функционална координација, за да се овозможи на глобалните организации да ги задоволат потребите на интерните и екстерните потрошувачи.

Предмет на голема дебата е дали економската глобализација предизвикува исклучиво добри или лоши последици за вработените насекаде низ светот. Единствено нешто за кое не може да се спори е дека таа предизвикува значителни последици кај менаџментот на човековите ресурси. Од една страна последиците се негативни, но од друга пак се позитивни. Глобалниот современ менаџмент доживува значајни промени

---

<sup>1</sup> Drucker P., Management challenges for the 21 th Century , 2001 by Collins

во сферата со управувањето на организацијата, при што тие главно се однесуваат во јакнењето на конкуренцијата, а посебно до израз доаѓаат различните политички, економски, правни и културни фактори. Во услови на глобализацијата кај менаџментот на човечките ресурси се забележуваат од позитивни ефекти како: освојување на нови пазари, поголема профитабилност, пронаоѓање на нови извори на капитал, па се до негативните ефекти како што се: намалување на значењето на националните економии, зголемување на невработеноста, зголемување на јазот помеѓу богатите и сиромашните, негација на поединечни нации и култури и итн.

Менаџментот на човековите ресурси не останал имун на сите промени кои го потресоа и уште го нишаат светот, а се очекува и иста перипетија во иднина. Како резултат на сите тие поделби менаџментот на човековите ресурси во својата внатрешна структура исто така доживува позначајни трансформации при што тој се дели на топ менаџмент (top level of management), среден менаџмент (middle level) и менаџмент на пониско ниво (lower level). Можеби на почетокот од својот развој на менаџментот не му биле потребни толку нивоа за да може успешно да функционира една организација, но со текот на имплементирањето на промените се појавила потреба од повеќе нивоа на менаџмент кои ќе раководат со дејствувањето на организацијата (компанијата). Хиерархијата во вршењето на работните задачи секако претпоставува менаџерите да бидат оспособени за вршење на секоја активност која е во рамките на нивната позиција во организацијата. Потребните способности кои треба да ги поседуваат менаџерите за извршување на својата функција е секако различна во зависност од тоа кое ниво на менаџментот го претставуваат.

Во поголемиот број на организации односно компании денеска слободно може да се укаже на фактот дека средното ниво на менаџментот ги има едни од најважните функции од кои зависи развојот и опстанокот на компанијата. Можеби една од најважните функции на средниот менаџмент е одржувањето на конекцијата помеѓу топ менаџментот и менаџментот на пониското ниво, што тоа не е ни малку лесна и едноставна задача. Овдека треба да се земат во предвид надлежностите и обврските кои треба да ги исполни секое ниво од менаџментот а секако и лимитот до каде се ограничени да дејствуваат. Со оглед на сложеноста на работни позиции во сите нивоа на менаџментот компаниите се трудат што повеќе да им понудат што подобри услови за работа на вработените од секој сегмент.

Во современиот менаџмент, средниот менаџмент е подложен на многу промени. Причините треба да се бараат кај топ менаџмент затоа што од него се бара се повеќе вршење на аналитички задачи, што претходно тоа претставувало работа за средниот менаџмент. Од друга страна пак, менаџерите на пониското ниво стануваат се по активни и донесуваат одлуки што пред тоа средниот менаџмент ги донесувал. Исто така со информатичката револуција се зголемува капацитетот на топ менаџментот, па



се одредени работни задачи пренесуваат на топ менаџментот, а дел на менаџерите од пониското ниво. Оваа пракса се покажала како доста лоша, затоа што со елиминирање на средното ниво на менаџментот се губи едно ниво кое ги поврзува останатите две нивоа. Средниот менаџмент претставува еден оперативен систем кој разработува одредена област и поради тоа често се нарекува мала стратегија или голема тактика.

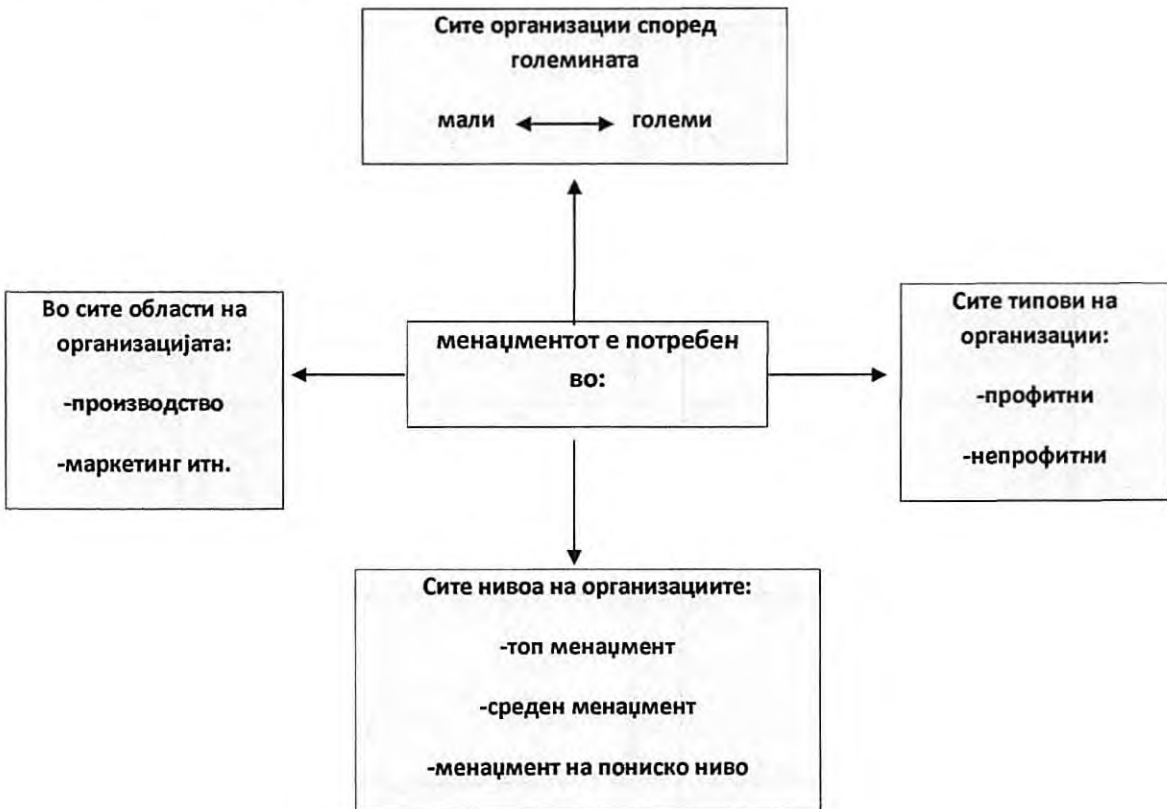
Врз основа на изнесеното, оценка е дека менаџментот еволуирал до тој степен што не може да се обработи во сите негови појавни облици и во само еден научен труд. Затоа целта на овој магистерски труд е преку случувањата во последните 10 -тина години во светската економија, да се истражуваат и дополнително да се анализираат промените кои настанале во средното ниво на менаџментот, како и да се нагласат главните предизвици кои стојат пред поединците кои ја вршат работата како менаџери на некоја организација. Целта на овој труд е исто така да овозможи на менаџментот во македонската економија да се збогати со знаење и искуства од главните менаџери на повеќето светски познати компании, затоа што живееме во ера кога без следење на светските трендови речиси е невозможно да се опстане во светската пазарна економија. Во тој поглед доминантно ќе биде претставена ситуацијата на менаџментот во развиените светски економии, со цел ова да придонесе за користење на искуства и трансфер на знаења и позитивни резултати и кај нас.

# 1. Поим за менаџмент

Менаџментот како процес во своите најрани облици неминовно настанал кога почнале луѓето да се организираат и да ја делат работата. Секој облик на раководење со луѓето било да се работи за водач на племе, или уште порано кога група на луѓе при лов на дивеч добивале инструкции од една индивидуа претставува најран облик на менаџментот.

Во денешно време не може да се занемари фактот дека менаџментот длабоко продира во функционирањето на модерното општество.

Robbins и Coulter ја нагласуваат широката лепеза на можности каде менаџментот може да се имплементира па велат:” Во која мера потребата за менаџментот е универзална? Можеме со апсолутна сигурност да кажеме дека менаџментот е потребен на сите видови организации, на сите видови нивоа и во сите видови сектори. Исто така неопходен е во организациите низ целиот свет без разлика на националната припадност. Оваа карактеристика ја препознаваме како универзалност на менаџментот.”<sup>2</sup>



Сл.1 Универзална употреба на менаџментот

<sup>2</sup> Robbins , Stephen I Coulter, M., Menadžment , (2005), str 17-18

Очигледно е дека менаџментот е застапен насекаде и навистина има примена во секој облик на дејствувањето на луѓето. Пред длабоко да навлеземе во разгледување на практичните облици на менаџментот потребно е да се дадат дефиниции за менаџментот на човековите ресурси.

## 1.1.Дефинирање на менаџментот

Во стручната литература можат да се најдат различни дефиниции за менаџментот на човековите ресурси, во зависност од областа и критериумот на дефинирањето. Во понатамошниот текст ќе наведеме неколку типични дефиниции за менаџментот. Менаџментот значи координирање на активности кои се поврзани со работата, со можност да се извршат што поефикасно и поефективно и со помош на другите вработени. Ефикасноста значи извлекување на максималното од минималното вложување, односно значи вршење на активности со цел да се постигнат организационите идеи.

Stoner го дефинира менаџментот како “ процес на планирање, организирање, раководење и контролирање на работата на вработените преку користење на сите расположливи средства се со цел да се постигнат целите на организацијата ”.<sup>3</sup>

Исто така, Stoner го проучува менаџментот раздвоено како тој функционира помеѓу самите вработени, и нуди неколку различни дефиниции:

- Менаџментот е обид да се оствари посакуваната иднина, имајќи го во предвид минатото и сегашноста
- Менаџментот дејствува во одреден временски период и тој е негов одраз
- Менаџментот е пракса која создава одредени последици и ефекти кои постојат во одреден временски период<sup>4</sup>

Една од најпозната енциклопедија на денешницата Wikipedia го дефинира менаџментот на следниот начин: терминот “ management ” претставува процес или група на луѓе кои ја предводат и насочуваат целокупната организација, преку употреба или манипулација на ресурсите ( човечки, материјални, финансиски, интелектуални и апстрактни).

---

<sup>3</sup> Stoner ,J., Friman, E., I Gilbert, D., Menadžment, (2002), Beograd, str.7

<sup>4</sup> Ibid, str.8

Спрема англискиот (Oxford) речник , зборот “ manage ” потекнува од италијанскиот збор *maneggiare* (држи), кој пак потекнува од латинскиот збор “ *manus* ” што значи рака. Менаџментот ја манифестира моќта преку позицијата, додека пак лидерството ја манифестира преку влијанието кое го има самата личност.<sup>5</sup>

Сите извори главно ја содржат основната поента, дека менаџментот претставува процес со кој занимаваат менаџерите.

Mary Parket Follet во почетокот на 20 век во своите дела за менаџментот го дефинира како процес преку кој со помош на луѓето се извршуваат дадените работни задачи. Исто така присутни се и дефинициите за менаџментот дека тој претставува акција на константно мерење на квантитетот и прилагодување на иницијалниот план. Интересни дефиниции за менаџментот даваат и француските економисти, како што е францускиот теоретичар Henry Fayola кој наведува дека менаџментот се состои од пет функции:

- Планирање
- Организирање
- Раководење
- Координирање
- Контролирање

Вообичаениот начин за дефинирање на менаџментот е ако истиот го поистоветуваме со “ бизнис администрацијата ”, но тоа го исклучува менаџментот во другите сектори како што се непрофитните или јавните. Дури и некои од универзитетите кои се занимаваат со предавање од областа на менаџментот се нарекуваат “ бизнис школи ”.

Каква и да биде дефиницијата за менаџментот, факт е дека тој доживеал многу промени во текот на 20 век, и во зависност од земјите и економските системи во кои се применува има потполно различни облици. Или најдобро кажано бил и уште е во различни облици и различен степен на развој, во зависност од тоа за која земја станува збор. Во САД во текот на 2001 и 2002 започнала акција за реструктуирање на компаниите, а при тоа економските експерти на специјализираните економски ТВ канали изјавиле дека САД е во состојба на реструктуирање, состојба која Јапонија ја поминала многу порано и започнала нова фаза на реорганизација на компаниите.

Менаџментот како процес и инструмент со чија што помош се управуваат организациите доживува паралелно промени и подобрувања. Секако во одреден дел

---

<sup>5</sup> Wikipedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>

на менаџментот може да се постигнат позитивни ефекти, а во одредени сегменти и негативни ефекти, на кои подоцна се работи на нивно подобрување.

## 1.2.Генеза на менаџментот

Разумниот човек се прилагодува себе си на новите услови – неразумниот чека и настојува новите услови да се прилагодат на него. Спрема тоа целиот развој зависи од тој неразумен човек.(George Bernard Shaw).

На Божиќ 1968 година командниот модул Apollo 8 бил првиот предмет кој го направил човекот и со кој бил направен првиот лет околу Месечината. После враќањето на Земјата синот на контролорот го запрашал својот татко: Кој управувал со вселенското летало? Кога истото прашање било поставено и на останатата екипата Bill Anders одговорил: Мислам дека тоа е Isaac Newton.<sup>6</sup>

Исто како и тоа љубопитно момче, можеме да го поставиме прашањето: Кој денес управува со нашите компании? Можеме да дојдеме до одговор дека тоа е главниот извршен директор или извршниот тим, или пак вработените во средниот менаџмент. И ќе бидеме во право, но тоа не е реалната и комплетната вистина. Моментално со нашите компании управува мала група на теоретичари и практичари кои ги создале правилата и конвенциите на модерниот менаџмент уште во почетокот на 20 век. Нивните едикти кои се користат низ декадите во сенка го диктираат начинот на кој компаниите ги алоцираат ресурсите, ја распределуваат моќта, ги наградуваат вработените и донесуваат одлуки. Влијанието на овие теоретичари и практичари е секаде присутно во менаџментот на човековите ресурси само што варира од компанија до компанија. Поголемиот број од нив имаат слична хиерархија во менаџментот, односно имаат аналоген систем на контрола, раководење со човечките ресурси и планирање.

За разлика од законите на физиката, законите на менаџментот не се однапред утврдени ниту пак вечни, што е добра работа затоа што сега менаџментот се соочува со разни турбуленции на кои се подложни и самите закони. Ненадејните и жестоки промени, моменталните предности, технолошките тешкотии, провокативните конкуренти, распрсканите пазари и итн. се предизвици кои го одбележуваат 21 век, а воедно ги откриваат и недостатоците на менаџментот кој не успеал да оди чекор со таквите временски промени. Да се потсетиме на револуционерните производи кои се појавиле во изминатите 10 или 20 години кои го промениле нашиот начин на живот: персоналниот компјутер, мобилниот телефон, дигиталната музика, електронската

---

<sup>6</sup> Economist magazine broj 344, decembar (2006), str. 31

пошта. Сега да се обидеме да се сетиме на некои иновации во праксата на менаџментот кои имале слично влијание на деловниот свет – било што што го драстично променило начинот на управување со големите организации. Тоа не е ни малку лесна задача. Токму тука се крие проблемот. Менаџментот застарел, престанал да се развива исто како кога една технологија престанува да се развива, што всушност тоа не води кон добар правец. Менаџментот е – способност да се управува со човечките ресурси, осмислување на планови, програмирање на работата, мотивирање на вработените за да вложуваат труд. Доколку тој не го даде својот максимум, тогаш сите ја плаќаат таа цена. Со оглед на тоа во минатите декади колку се малку променила праксата во менаџментот, не не зачудува фактот дека голем број на луѓе не можат да го замислат начинот на кој менаџментот би се развивал во децениите кои нам ни престојат. Кога ќе се присетиме на развојот на технологијата и геополитиката во последните педесет години, ќе забележиме дека развојот на менаџментот во пракса се движел многу бавно. Извршните директори од 60-тите години на минатиот век можат само да бидат восхитени од флексибилноста на денешните организации и нивната способност тие да овозможуваат 24/7 услуги на потрошувачите. Вработените на повисоките нивоа можеби се попаметни и поквалификувани од тогаш, но од нив и понатаму се очекува да ги извршуваат одлуките на нивниот претпоставен. Значајните одлуки и понатаму ги донесуваат вработените со повисока титула и повисока плата. Можеби денеска се помалку се вработуваат средни менаџери, но оние кои што се вработени на таа работна позиција, ги извршуваат оние работни задачи кои менаџерите од секогаш ги вршеле а тоа се: да ги доделуваат работните задачи на вработените, да ја надгледуваат и анализираат нивната работа, да ги мотивираат своите подредени итн.

За жал, менаџментот ја доживеал својата адолесценција пред повеќе од стотина години. Круцијалните техники и средства на современиот менаџмент ги создале теоретичарите родени во 19 век, веднаш по завршувањето на граѓанската војна во Америка. Тоа се оние луѓе кои ги создале протоколите за план и распоред на производството, ги стандардизирале описите за работното место и методите за работа, тие ги создале и развиле софистицираните средства за капитални пресметки околу 1930 година и исто така ја создале основната архитектура на организациите која се состои од повеќе сектори.

За да се ослободиме од конвенционалниот начин на размислување, мораме да ги разликуваме верувањата и описите за светот таков каков што е, од верувањата кои го опишуваат светот онаков како што е и таков да остане засекогаш. Во 1900 година можело да се каже дека луѓето не можат да летаат од една земја во друга, но би било погрешно да се каже дека никогаш нема да летаат. Она што долго време ги држело луѓето врзани за земјата не бил законот за гравитација туку недостатокот за иновативност. Истата таква ситуација е и со менаџментот.

Сега да се навратиме на последните 20-30 години од историјата на менаџментот. Дали можеме да наброиме неколку иновации кои ги поставиле темелите на модерниот менаџмент? Кога реално би зборувале не можеме.

Ретко кога праксата во менаџментот се темели на законите на природата. Менаџерите мора да се водат од бихевиористичките инстинкти кои се вродени во човечкото тело, но тоа не е ограничување на кое можеме слободно да веруваме. Условите во модерната индустрија налагаат да работниците од најниското па до највисокото ниво бидат еден вид на послушници. Ритамот и рамките во менаџментот не ги дефинира човечката природа туку нашите непроверени верувања.

Факт е дека модерниот менаџментот и покрај досегашните постигнувања, оставил неколку сложени загатки, неколку загрижувачки компромиси кои очајно повикуваат на мудро размислување и смислување на свежи решенија. Ако само погледнеме кон иднината, ќе се соочиме со огромен број на нови проблеми – тешки ситуации кои се одраз на веќе исцрпените системи и процеси во менаџментот. Во текот на својот развој менаџментот успеал да реши многу важни проблеми, но секако по висока цена. Машинеријата на сегашниот менаџмент бара бунтовни луѓе со слободен дух да дејствуваат во склад со стандардите и правилата, притоа користејќи ја својата инвентивност и иницијатива. Тој развива дисциплината кај вработените но ја загрозува организациската прилагодливост. Ја зголемува куповната моќ на потрошувачите ширум светот, а милиони луѓе ги прави робови. И додека од една страна, модерниот менаџмент помогнал да се развиваат и либерализираат пазарите, од друга страна постојат многу малку докази дека менаџментот ја подобрил пазарната етика. Менаџментот настојува да ја ублажи хиерархијата помеѓу вработените, да ги држи трошоците под контрола а истовремено и да не ја запре човечката иновативност. Можеби праксата во менаџментот не се движи по нагорна линија како некогаш, но околината во која дејствуваат компаниите во 21 век е доста непредвидлива.

Таквата ситуација во менаџментот бара нови организациски и менаџерски способности. За да опстанат во овој дезорганизиран свет, компаниите мораат да станат стратешки прилагодливи и оперативно делотворни. Ако сакаат да ја сочуваат својата маржа, мора да станат сојузници со иновациите кои ги рушат сите правила. Тоа се предизвици со кои мора да се соочат иноваторите на менаџментот во 21 век.

Многу водачи на компании тврдат дека природните човечки закони го ограничуваат спектарот на мобилизирање и организирање на човечкиот труд. Тврдат дека постои ограничување во бројот на луѓето кои можат да се надгледуваат ефикасно од една индивидуа, степенот до кој може да се подели одговорноста, во волјата на поединците да своите интереси ги подредат со интересите на организацијата. Поголемиот дел од менаџерите гледаат на себе како прагматичари, а не како нереалистични сонувачи. Sprema нивното искуство, развојот на менаџментот го

гледаат како еден вид постапка, а не револуционерен развој, па според тоа имаат многу малку причини да веруваат дека би можело нешто да биде поразлично. Но како што ќе се види, може и мора да биде различно – иднината тоа го бара. Многу има напишани статии зошто компаниите бавно се менуваат и како бирократијата го гуши новиот начин на размислување. Знаеме многу за тоа зошто големите организации не се компетентни за одредени работи, но и покрај бројните совети и предупредувања се чини дека е мал бројот на оние кои успеале да ги надминат овие ограничувања. Она што не достигнува не е анализата туку еден инвентивен одговор на status quo менаџментот, и една војска на иноватори кои ќе имаат сила да го променат менаџментот од неговите темели.

## **2.Класична поделба на менаџментот: топ, среден и менаџмент на пониско ниво**

Во традиционалните организации или уште наречени формални организации (често претставувани како пирамида, во кои е најголемиот број на вработени се наоѓа на најниското ниво во организацијата, додека бројот на вработени се намалува како што се искачуваме нагоре по пирамидата односно накај повисоките нивоа каде што бројот на вработени се намалува а одговорноста зголемува ), менаџерите најчесто се делат на менаџери на пониско ниво менаџери на средното ниво и топ менаџери.

Robbins и Coulter сметаат дека менаџерите од пониското ниво раководат со обичните вработени, каде што не припаѓаат менаџерите а кои директно или индиректно вклучени во производството. Тие најчесто го носат името супервизори, менаџери на смени или пак секторски менаџери. Под овие менаџери не постои друго ниво, тие мора да доминираат со техничките знаења и вештини, бидејќи тие директно работат на производството или пак ги овозможуваат потребните организациски услуги.

Менаџерите на средното ниво се во тесна корелација и со менаџерите од пониското ниво и со топ менаџерите. Тие се оние кои ја одржуваат врската помеѓу производството и донесувањето на одлуките. Затоа не без причина се констатира дека менаџерите на средното ниво повеќе се свртени спрема внатрешноста на организацијата и проблемите кои настануваат во неа без разлика од кое ниво тие и да потекнуваат. Во современиот менаџмент, средниот менаџмент во многу организации е доведен до прашање. Причините треба да се бараат во тоа што од топ менаџментот се повеќе се бара тие да ги извршуваат аналитичките задачи, што тоа порано беше задача на средниот менаџмент. Други имиња под кои може да се сретнат менаџерите од средното ниво се: регионален менаџер, водач на проект, шеф на погонот итн.



На врвот на организацијата се наоѓаат топ менаџерите кои се одговорни за донесувањето на одлуките и плановите кои се однесуваат на целата организација. Таквите поединци обично имаат титули како што се: извршен директор, генерален директор, главен оперативен раководител или пак претседател на одборот.<sup>7</sup>

Ваквата поставена хиерархија на одговорност овозможува традиционален пристап во одредувањето на целите на компаниите, кои што цели се утврдуваат од страна на топ менаџментот, а потоа се делат на повеќе дела и се однесуваат и на останатите нивоа во организацијата.

Истите автори го наведуваат како главен проблем овој пристап на одредување на целите, затоа што може да дојде до лошо пренесување на истите и на крајот тие се дефинирани како нејасни и некомплетни:

“Меѓутоа кога хиерархијата на целите е јасно дефинирана, таа создава интегрирана мрежа или ланец (средства – цели). Ова значи дека целите на повисоките нивоа се поврзани со целите на пониските нивоа, и токму таа врска го овозможува нивното реализирање. Со други зборови, постигнувањето на целите од страна на пониското ниво на менаџментот станува средство за постигнување на целите на повисоките нивоа, и така натаму низ различните нивоа на организацијата.”<sup>8</sup>

Иако е ова класична поделба на менаџерите и нивните одговорности, сепак традиционалниот пристап е се уште доминантен во компаниите, фактот укажува на тоа дека со развојот на економијата во последните 30 години компаниите уидуваат дека низ целата структура на организацијата не може да владее таквиот пристап.

Ако ја погледнеме реално ситуацијата, каква е шансата да би овој пристап опстанал на принципот на корпорацијата Berkshire Hathaway Holding, која е основана од страна на Voren Bafet кој моментално работи на спојување на 68 различни компании? Или да речеме Wal Mart кој само во САД има 1400 продавници, а да не споменеме дека во Кина има 200 продавници, и да како главен предизвик пред нив моментално стои потполна промена на услугите кои ги нудат прилагодувајќи се на потребите и традицијата на Кинезите. Дали во тој случај топ менаџментот во централата на Wal Mart може да ги донесува одлуките засновани на подружниците?

Сигурно дека во таквите случаи треба да се најде некој модифициран принцип на функционирање кој ќе дозволи извесна слобода на менаџментот на пониското ниво во планирањето и реализирањето на плановите.

---

<sup>7</sup> Robbins, P., Stephen I Coulter, M., Menadžment, (2005), str.6

<sup>8</sup> Robbins, P., Stephen I Coulter, M., Menadžment, (2005), str.165

Svenska Haldensbanken, прва шведска банка која постои повеќе од 130 години, е една од најголемите банки во нордискиот регион со мрежа од 540 филијали во Шведска, Данска, Финска и Норвешка, како и во девет европски земји и шест држави надвор од Европа. Таа поседува различен структурален модел во споредба со конкурентите кој и овозможува посебен пристап на функционирање каде менаџерите на филијалите имаат огромен степен на автономија.” Тие можат да ги избираат своите клиенти и видови на услуги. Тие исто така го одредуваат бројот на вработени и одлучуваат за нивоата на надоместоците. За сите клиенти приватни и корпоративни без обзир на големината се одговорни локалните филијали. Тоа значи дека и големиот глобален клиент Volvo е под надлежност на локалната филијала. Секој менаџер на филијалата е одговорен за работењето на филијалата, која се мери според коефициентот на трошоците поделен со приходите, и сите филијали на банката се споредуваат една со друга. Доколку една филијала почне да заостанува во работењето, регионалната канцеларија и понудува совет и и покажува што другите филијали постигнале. Бројот на вработените во централата на Haldensbaken е мал во однос на нејзините конкуренти и централата ретко дава упатства. Рамномерната структура во менаџментот на Haldensbaken, преку личните одговорности и консензускиот пристап целосно одговара на шведската култура.”<sup>9</sup>

На темата за класификацијата на менаџментот во Wikipedia е претставено:

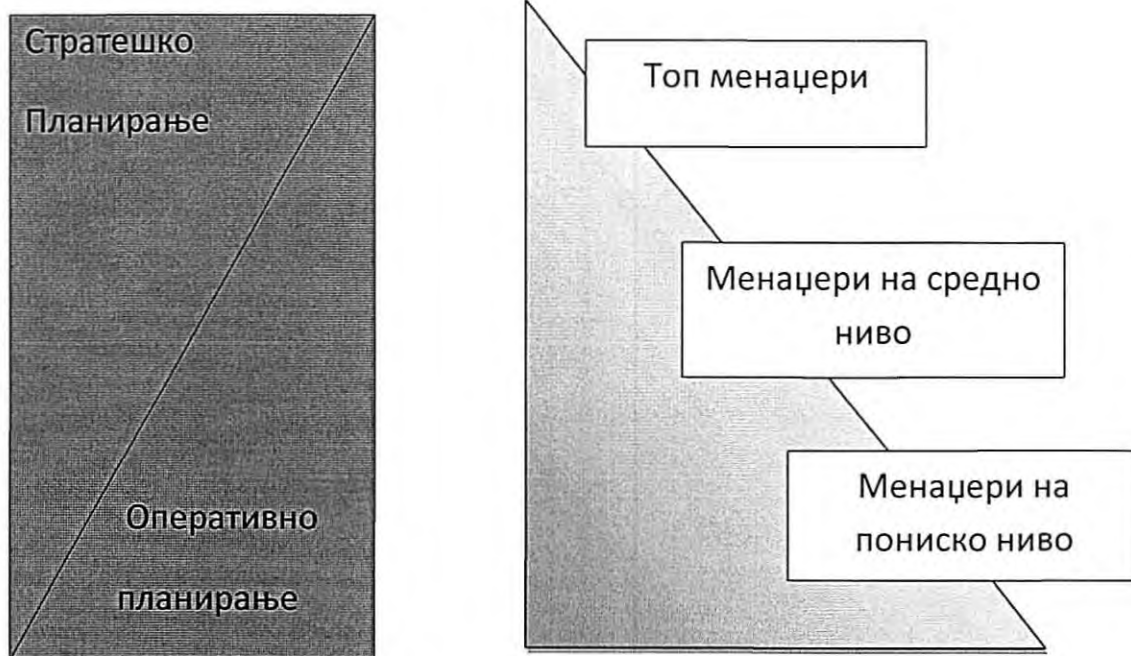
- 1) Топ менаџментот (top management) генерално го претставува тимот на поединците, кои се наоѓаат на врвот на организациониот менаџмент, чија секојдневна работа е управување со корпорацијата. Обично на врвот на секоја компанија стои повисоко ниво на одговорност познат по името одбор (bord), односно тоа се директори и акционери кои се фокусираат на контролирањето на работата на топ менаџментот.
- 2) Среден менаџмент (middle management) е дел од менаџментот во организацијата чиешто примарно задолжение му е да ја анализира активноста на подредените, и да поднесува извештај на топ менаџментот. Тој ја предводи стратегијата на организацијата преку акција и резултати. Успешните менаџери од средното ниво на менаџментот им помагаат на своите подредени да се фокусираат на своите задачи давајќи им инструкции што се од нив очекува. Ефективните менаџери на средното ниво помагаат во развојот на другите менаџери создавајќи околина која го подржува константното учење преку вршење на работните задачи.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid , str.233

<sup>10</sup> Wikipedia , <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>

Robbins и Coulter даваат приказ на кој се покажува односот помеѓу нивоата на менаџери во организацијата и видовите на извршеното планирање. Во поголемиот дел, операционото планирање доминира над менаџерското планирање на пониските нивоа. На повисоките организациски нивоа планирањето станува во голема мера стратешки ориентирано.



Сл.2 Планирање во организационата хиерархија<sup>11</sup>

Без оглед на кое ниво припаѓаат сите менаџери во компаниите учествуваат во раководењето со организацијата само е разликата кој во колкава мера. Од нив највеќе зависи како ќе дејствува компанијата во иднина, вклучувајќи ги тука создавањето на плановите и нивната реализација.

Остварувањето на плановите и личниот достигнување на секој од менаџерите треба да се измери на некој начин.

<sup>11</sup> Robbins, P., Stephen I Coulter, M., Menadžment, (2005), str.168

Stoner посебно ја нагласува темата на многу дебати, како да се дефинира менаџерското и организационото достигнување и за тоа дава свои дефиниции:

- Менаџерското достигнување е мера за тоа колку менаџерот е ефикасен и ефективен, колку успешно ги одредува и постигнува зацртаните цели.
- Организационото достигнување е мера за тоа колку организацијата е ефикасна и ефективна, односно колку успешно таа ги остварува одредените задачи.

Како што се гледа и двете дефиниции го ставаат акцентот на двата слични термини: ефикасен и ефективен. Затоа Stoner го цитира Peter Drucker кој ги раздвојува и објаснува двата термина:

- Ефикасноста е способност да се минимизираат средствата кои се потребни за остварување на организационите задачи.
- Ефективноста е способност да се одредуваат вистинските задачи, односно тоа значи селекција на вистинските цели.

Еве еден пластичен пример: ако менаџерот ја одбере погрешната цел – пример: се произведуваат во главно големи автомобили, а побарувачката за мали автомобили расте тогаш оваа цел е неефективна, иако во овој случај големите автомобили се произведуваат на максимално ефикасен начин.

Во заклучокот се наведува дека недостатокот на ефективност не може да се надомести ни со најголемиот степен на ефикасност. Ефективноста е всушност клуч за успехот на било која организација. Пред да се насочиме кон ефикасно вршење на работните задачи треба да бидеме сигурни дека сме ја нашле вистинската работа.

### **3. Прилагодувањето и организациите**

Имајќи ги во предвид константните промени и прилагодувањето на компаниите на честите промени на пазарот, може да се направи споредба на нежните и ранливи организации со диносаурусите. Покрај сите информации со кои науката моментално располага, тие биле најголемите живи суштества кои некогаш живееле на нашата планета, а исчезнале само поради една причина: не можеле да се прилагодат на новите услови на планетата. Прединамичната промена на околината довела до нивно брзо исчезнување од проста причина што не биле прилагодливи на новите услови.

Слично се случува и со компаниите кои не можат да се прилагодат на новите услови на пазарот. В. Masić говори: “ Живееме во време на брзи, драматични, комплекси и непредвидливи промени кои значајно влијаат на управувањето со и во

организациите. За таквите процеси авторите најчесто ги употребуваат следниве изрази: хиперпромени (hyperchange), хиперконкуренција (hypercompetition), и хипертурбулентност (hyperturbulens). Феноменот на намалување и згуснување на просторот и времето се повеќе е на виделина и како што наведува Tom Peters еден од водечките автори во менаџментот, суштината ја гледа во 10 години наназад разгледување на променетите услови а не само во последните неколку месеци.”<sup>12</sup>

Денес светот стои пред еден голем парадокс. Од една страна, сите ние сакале или не сме учесници на единствениот глобален пазар. Од друга страна имаме технолошка револуција која го прави меѓународниот пазар во локален пазар, при што од суштинско значење е задоволувањето на локалните вкусови, а не владеењето на еден бренд низ целиот свет.

Volter Riston кој порано бил раководител на Citicorp ја опишува денешната реалност во својата публикација (Risk and other Four – Letter Words): Природниот гас во сопственост на индонезиската државна нафтена компанија Pertamina, истекува од местото кое го открила холандската компанија Royal Dutch Shell, а ја претвораат во течна состојба француски експерти во фабрики изградени од страна на една корејска градежна компанија. Течниот гас се пренесува со бродови од САД до Јапонија која го користи во своите компании за производство на електронски уреди, кои потоа се носат да се продаваат во насекаде низ светот. Сите тие различни објекти, бродови, производи и услуги вклучени во овој сложен ланец се финансирани од страна на американски, јапонски и европски банки кои во некои случаи соработуваат со меѓународните и локалните владини служби. Истите тие објекти, бродови, производи и услуги ги осигуруваат и ре- осигуруваат американските, јапонските и европските банки. Оваа илустрација не ги изнесува само голите факти, туку е типична за трансакции кои се случуваат одново и одново, секојдневно ширум планетата.<sup>13</sup>

Сигурно некои организации сфатиле дека промените се неизбежни, па направиле мудри или погрешни чекори, кои што и донеле некоја новост на компанијата или пак ја одвеле во пропаст. На крајот не е важно само да се направи промена, туку е важно да се препознае моментот кога треба да се дејствува и да се разбере движењето на пазарот. Така во компанијата Ford квалитетот станал задача број еден. Некогаш моќната финансиска функција добила една малку доминантна улога, додека производството и квалитетот повеќе не е така ниско во организационата хиерархија. Техниките на развојот на производите им се движат кон успешен пат бидејќи го користат принципот на комбинација на инпутите на дистрибутерите, работниците и потрошувачите од самиот старт.

---

<sup>12</sup> Masic , B., Strategiski menadžment , (2001) , Beograd , str.271

<sup>13</sup> Welch , J., Byrne, J., What I’ve learned leading a great company and great people, (2001), str. 170

J. Welch во својата книга укажува:” Вистинска пропаст е кога компаниите буквално околу себе им обраќаат внимание дури и на најневажните промени. Неколку големи компании усвојуваат десет различни иницијативи одеднаш и одат во осум различни правци. Ништо корисно не може да произлезе од овие ситуации, задушени од моменталните концепти при што работата станува френетична и неорганизирана. Секоја иницијатива да се нешто промени треба да биде јасно дефинирана. Промената што ги прави самите промени е бесмислена и единствено ја троши енергијата. ”<sup>14</sup>

Секогаш ќе постојат големи компании како што се: Kodak, Sony, Sears, General Motors кои ја платиле цената поради тоа што не успеале благовремено да се модернизираат. Меѓутоа последните години скоро сите индустрии потпаднале под влијанието на промените. TV каналите, весниците, дискографските куќи, француските произведувачи на вино авионските компании и модните куќи – сите тие ги превземаат потребните мерки да ги заменат застарените модели со нови. Секако многу од овие компании со текот на времето ќе ја вратат својата првобитна положба на пазарот, но во меѓувреме ќе изгубат милијарда долари и милиони потрошувачи. Тоа е цената на лошата адаптација. Во следните децении како никогаш до сега под искушение ќе се најде способноста за адаптација на сите општества, организации и индивидуи. Поради тоа најважно прашање за секоја компанија во 21 век е: Дали се менуваат со истата брзина со која се менува светот околу нас? Како што веќе видовме за поголем дел од компаниите одговорот е не. Современите организации немаат иднина ако за нешто што е краткотрајно го сметаат за вечно, а денеска скоро се е краткотрајно. Затоа целта е да се создадат организации кои ќе бидат способни за постојани обнови. Во тоа се крие предизвикот: длабоките промени да бидат нешто повеќе од автономниот процес– создавање на организации кои ќе бидат способни за постојана обнова без никаква криза.

Tijana Mandić во својата книга “ Комуникологија – психологија на комуникациите ” наведува дека според истражувањата на американските аналитичари постојат пет грешки поради кои компаниите пропаѓаат:

- 1) Без темелно разбирање на идеите и целите на корпоративниот идентитет раководителите на компаниите влијаат на се поголема криза во компанијата и можат да ја одведат во пропаст. Најдобар пример може овде да се наведе корпорацијата (Compagnie Generalen des Eaux (CGE) основана 1953 година која се занимавала со водовод, а во 1983 година ја проширила својата дејност и на обработка на ѓубре, енергија, транспорт итн. Во 1998 година се преименува во Vivendi и после тоа се спојува со канадската компанија Canal Plus и Seagram, спојување вредно 34 милијарди долари при што го добива името Vivendi

---

<sup>14</sup> Welch , J., Winning , (2005) , Boston , str.131

Univresal. Во 2001 година таа остварува загуба од 13, 6 милијарди долари, и станува првата компанија во историјата на Франција со толкава загуба.<sup>15</sup>

- 2) Одстапувањето од вредносниот систем на организацијата. J. Welch во својата книга “Winning” го наведува примерот со ревизорската куќа на Andersen и Enron позната енергетски компаниии. И двете на истиот начин ги изгубиле вистинските цели и идеи, што резултирало со затворање на илјада работни позиции.<sup>16</sup>
- 3) Способноста на вработените – на пр. робување на традицијата, стравот од промени, неодлучност итн.
- 4) Стилот на однесување и комуницирање: лош и неискрен став на менаџерите спрема вработените.
- 5) Контекстот на реализација на една организација на пр. запоставување на потрошувачите, критичко планирање, неуспех во преставувањето итн. Во последните 20 – 30 години кратковидоста во работењето, застарените технологии и потценувањето на конкуренцијата ги чинела многу од светските компаниии.<sup>17</sup>

## 3.1 Типови на промени во организациите

Во западните капиталистички економии во последните 50 години се издвоиле два основни концепти на промени во организациите, и двата се со истата идеја за прилагодување на условите на пазарот. Тие два концепта се:

- Концепт на стратески развој и
- Концепт на организациона трансформација

### 3.1.1 Концепт на стратески развој

Теорискиот менаџмент во главно развил три парадигми или модели на стратески промени: модел на еволутивни промени, модел на прекината рамнотежа и модел на револуционерни промени.

---

<sup>15</sup> Harding , D., Rovit , S., & others , Mastering the merger , ( 2004 ) , Harvard business Scholl Press , Boston

<sup>16</sup> Welch , J., Winning , (2005) , Boston , str.25

<sup>17</sup> Mandić , T., Komunikologija – psihologija na komunikaciite, (2003), Beograd , str.8

- Моделот на еволутивните промени доживеал потполна афирмација во времето кога работната средина во организацијата била релативно стабилна, а промените биле бавни предвидливи на базата на експлоатација на минатите трендови, и се тоа се случувало чекор по чекор. Еволутивното однесување на организациите е насочено кон минимизирање на отстапувањата од историското однесување, како во внатрешноста на организацијата така и кон надворешната средина.
- Моделот на прекината рамнотежа се заснова на претпоставката дека промените во средината, по својот облик и ниво на турбуленции ги преминуваат сите граници, па организациите се принудени на тоа да се адаптираат. Тие ја постигнуваат својата адаптација така што долгите периоди на промени ги заменуваат со радикални револуционерни промени.
- Моделот на револуционерните промени се заснова на радикалните и брзи промени. Актерите на револуционерните промени во компаниите се сите вработени.

Организациите мора да бидат запознаени со фактот дека не постои никаква активност која претставува трајна конкурентска предност. Поради тоа е потребно да се одржува конкурентската предност, континуираното стратегиско иновирање и револуционерните начини на креирање на стратегии. Промените во овој модел се квантни, квалитативни, креативни и иновативни.<sup>18</sup>

### 3.1.2 Концепт на организациона трансформација

Претходниот концепт на организационен развој се должи на парцијални и еволутивни промени, додека концептот на организациона трансформација се однесува на крупни и радикални промени не само во производството туку и во аутпутите и пазарните позиции.

Организациите кои се или сакаат да бидат глобално конкурентни, мора да бидат способни за брза трансформација. Ова ја подразбира способноста да во рамките на компаниите се формира убедување дека хитно се потребни промени и со тоа ќе се овозможи реконструкција на компанијата во склад со новата визија.

Типични методи на трансформација кои ги развил Jonh Kotter се:

- Реинжинеринг (Reengineering)

---

<sup>18</sup> Masic, B., Strategiski menadžment, (2001), Beograd, str.32



- Реструктурирање (Restructuring)
- Програми за квалитетот (Quality programs)
- Спојување и аквизиција (Mergers and Acquisitions)
- Промени на културите (Cultural Change)

Секоја од овие методи на различен начин ја менува организацијата, а со самото тоа влијае и на средното ниво на менаџментот, како и на очекувањата кои средното ниво на менаџментот мора да ги исполни. Затоа на кратко ќе ја објасниме секоја од овие методи.

### 3.1.2.1 Реинжинеринг (Reengineering)

Најпопуларната и до сега најприфатената дефиниција за овој вид на трансформација е дадена од страна на Hammer која гласи: Реинжинерингот претставува фундаментално промислување и радикален редизајн на работните процеси, за да се постигне подобрување во критичните перформанси како што се: трошоците, квалитетот, услугите и брзината.<sup>19</sup>

За да се унапредат перформансите потребна е брза и радикална промена, која ја афирмира реинжинерингот и која е во склад со условите на средината т.е. што побрзо да се одговори на потребите на потрошувачите и да се задоволи конкуренцијата. За разлика од подобрувањето на квалитетот, реинжинерингот тежи кон рушење на постоечки процеси и нивно заменување со нови. Значи предмет на реинжинерингот претставува процесот а не организацијата. Компаниите не ја редизајнираат својата продажба или одделението за производство, туку тие ги редизајнираат работните процеси кои вработените ги работат.

Wikipedia, исто така наведува дека дефиницијата на Hammer е доста употребувана но го наведува и ова објаснување: Реинжинерингот е радикален редизајн на процесите во секоја организација посебно во нејзините бизнис процеси. Наместо компанијата да се организира по нејзините функционални специјалности, односно сектори, треба да се разгледуваат комплетните процеси од суровините, преку продукцијата до маркетингот и дистрибуцијата.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ibid , str. 14

<sup>20</sup> Wikipedia , <http://en.wikipedia.org/wiki/Reengineering>

Промените кои настануваат во текот на имплементацијата на реинжинерингот се: работните единици се менуваат од функционални делови преминуваат во тимови, работните задачи се менуваат од едноставни задачи на повеќе димензионални, критериумите за напредување се менуваат, вредностите, раководителите, организационата структура и извршните директори.<sup>21</sup>

Меѓутоа постојат и критичари на примената на реинжинерингот. Повеќе извори на податоци меѓу кои и Wikipedia, укажуваат на фактот дека во минатото реинжинерингот не се покажал како ефикасен. Главните причини потекнуваат од фактот дека тој е клучен фактор кој го лимитира успехот на компанијата, и ја наметнува потреба дека за подобрување на ситуацијата треба да се тргне од почеток занемарувајќи ја моменталната состојба.

Друг интересен податок е дека иако реинжинерингот настанал 90 –тите години на 20 век, тој претставува само еден нов збор, чија популарност ја доживува во периодот од 1993 – 1996 година, иако тој постоел уште многу одамна. Доказ за тоа постои уште во 1908 година кога Henry Ford ја поставил новата производна линија, и со тоа потполно го сменил размислувањето и процесите во внатрешноста на организацијата.<sup>22</sup>

Реинжинерингот е моментално најприфатен синоним за револуција во менаџментот, кој се развива под влијание на информатичката технологија и се однесува на трансформацијата во производството што ќе има понатамошно влијание на општеството во целина.

### **3.1.2.2 Реструктурирање (Restructuring)**

Едно од главните оружја на менаџментот на некои компании е реструктурирањето, и се употребува како метод и стратегија на радикалните промени во организациите. Реструктурирањето се применува како во организациите на развиените пазарни економии, така и во земјите во транзиција.

Реструктурирањето е процес на делумно расклопување на некои компании се со цел да се подобри нивната ефикасност и со самото тоа и нејзината профитабилност и вредност. Вообичаено е да преку реструктурирањето се врши и продажба на некои делови од компанијата а со тоа да се намалува и бројот на вработените во истата. Најчесто реструктурирањето се спроведува од страна на новиот менаџмент било да се

---

<sup>21</sup> Masic , B., Strategijski menadžment , (2001) , Beograd , str.42-45

<sup>22</sup> Wikipedia , <http://en.wikipedia.org/wiki/Reengineering>

работи за компанија која претходно банкротирала, отишла по стечај или насилно е превземена од друга компанија. Исто така до реструктурирање може да дојде и кога на чело на компанијата застане нов извршен директор кој има сосема нова визија за организацијата во иднина.<sup>23</sup>

Вообичаени активности од кои се состои реструктурирањето се: downsizing и downscoping.

- 1) Downsizing (намалување) претставува метод на радикални промени на реструктурирање на организацијата кое се спроведува преку пат на редукција на работната сила и преку намалување на бројот на организационите единици. Тој обично го вклучува намалувањето на бројот на вработените, иако не се ограничува само на тоа. Широкиот спектар на таквите стратегии се состои од: преместувања, трансфери, флукуации, отпуштања и др. Едноставно кажано тој се фокусира на подобрување на ефикасноста на организацијата.
- 2) Downscoping е стратегија и метод на радикални промени во организациите кои се сведуваат на сет акции кои влијаат компаниите да се реструктурираат, до тој степен организацијата да ги врши само основните работни задачи. Значи тој се однесува на изоставување на споредните производи преку стратегијата spin – off, односно ги елиминира оние работни задачи кои не се поврзани со примерните цели на организацијата. Американските компании многу повеќе го користат овој метод отколку организациите во Европа. Користејќи го downscoping организациите се концентрираат на основниот бизнис и со тоа ја подобруваат својата конкурентност.<sup>24</sup>

Реструктурирањето како збор се појавува во 80 –тите години. Преку него организациите можат да ги поправат своите грешки кои ги направиле претходно и да ги оправдаат средствата кои се вложени за успешноста на организациите. Проблемот кој настанува во името на реструктурирањето е тоа што политиката на иднината е заснова на условите кои се денес познати. Да го спомене случајот со компанијата Litton Industries конгломерат вреден 4,5 милијарди долари кој се стално одново реструктурира во својата повеќе децениска историја. Последното реструктурирање опфатило главно три линии на работни задачи која секоја од нив изгледала доста ветувачки. Набрзо после целосната реорганизација започнале да се појавуваат проблемите. Фузиите и разложувањата се само еден дел од тој хаос. Стратегиите се менуваат секојдневно, а со нив и имињата на компаниите како јасен показател на стратешките намери. Една по друга следеле промени кај: U.S.Steel станала USX, American Can преминала во

---

<sup>23</sup> Wikipedia , <http://en.wikipedia.org/wiki/Restructuring>

<sup>24</sup> Masic , B., Strategijski menadžment , (2001) , Beograd , str.56 - 58

Primerica, a United Airlines во Allegis. General Electric досега не го променила своето име на самата кратенка од GE кажува многу.

### 3.1.2.3 Програми за квалитетот на производите (Quality programs)

Во текот на 80 и 90 години менаџментот за квалитет бил многу застапен како концепт за унапредување на организацијата. За овој концепт Robbins и Coulter појаснуваат:” Менаџментот за квалитет претставува филозофија на менаџментот до која се доаѓа преку задоволување на потребите и очекувањата на потрошувачите. Терминот потрошувач ја носи главно дефиницијата како купувач надвор од организацијата и ги вклучува сите оние останати кои исто така влијаат на произведувањето во организацијата, или на внатрешните или на надворешните услуги. Целта е да се создаде организација која ќе биде посветена на постојано подобрување на процесот на работа.”<sup>25</sup>

Постојат два начина да се одржи ерата на таквата совршеност. Едниот од нив е да се купуваат и препродаваат компаниите, со надеж дека ќе останат над кривата на индустрискиот раст. Таквата замисла е одржана од страна на General Electric која во 90-тите години на минатиот век успеала да купи некаде од 325 мали компании при тоа трошејќи некаде околу 12 милијарди долари, а препродала 225 од нив враќајќи си 8 милијарди долари.

Другата стратегија е парадоксална каде што акцентот се става на една нова група на вредности: светски ниво на квалитет и услуги, зголемување на побарувачката преку зголемената еластичност и редовни кратко - циклусни иновации насочени кон создавање на нови пазари за пласман на зрелите производи и услуги. На развиениот западен пазар одеднаш се појавува негрижа за квалитетот, пренагласување на економијата на обем, која пак ги поставува условите за краткорочна финансиска ориентација. Премногу компании се концентрирале на ефикасноста со која се намалуваат трошоците, наместо да се концентрираат на зголемување на вредноста на сопствените производи. Најзначајна е таквата насоченост во јапонската економија, која пред се повеќе внимание посветува на квалитетот, а не на обемот на производството. Јапонската економија е насочена кон намалувањето и ограничувањето на производите, а сето тоа што претставува големо тие го гледаат со презир. На Јапонците најтешко им е да живеат со работите кои не ги употребуваат односно не ги користат. Тие не го поднесуваат она што не е неопходно, односно не го трпат вишокот. Оваа длабоко вкоренета јапонска особина предизвикува големи стопански последици во денешното развиено општество. Иако транзисторот е создаден од страна на

---

<sup>25</sup> Robbins, P., Stephen I Coulter, M., Menadžment, (2005), str.43

американска компанија, во почетокот таа соработувала со компанијата Sony, која прва ја освоила примената на оваа технологија во производството. На тоа треба да се додадат следните претпоставки дека во светот во кој рутинското производство го губи тлото под нозете е резултат на конкурентската предност која не е во еднократните достигнувања туку во трајното напредување. Постојаните технологии кои стојат во место исчезнуваат. За да се сочува одредена технологија, неопходно е таа постојано да се разработува и да се внесуваат новини кои ќе одговорат на конкретните потреби и услови.

Таму каде што иновациите не престануваат да се развиваат, производите се повеќе се создаваат спрема потребите на потрошувачите, дистинкцијата помеѓу производите и услугите почнува да се намалува, односно соработката со потрошувачот станува дел од продукцијата т.е. услугите исто така се неделив дел од производството.

Постои една интересна асиметрија која има длабоки последици. Кампањите за намалување на трошоците многу често не го даваат посакуваниот квалитет, посебно не даваат резултат на долгорочно намалување на трошоците. Таквите програми за квалитет не треба само да го унапредуваат квалитетот, туку треба да овозможуваат трајно редуцирање на трошоците. Паралелно со тоа треба да се зголемуваат приходите како резултат на зголемената продажба, која пак е резултат на новосоздадениот квалитет на услугите и производите. Создавањето на новиот квалитет е патување без крај. Производ или услуга со врвен квалитет на постојат. Секој квалитет е релативен. Секој производ или услуга секојдневно стануваат релативно подобри или полоши, едноставно нема застанување во место.

Со право Ervin Snajder од компанијата Down Chemical говори дека спецификациите го дефинираат она што е потребно за да се задоволат потрошувачите. Што е всушност битно за квалитетот: чувството за совршеност кај потрошувачот, начинот на кој тој тоа го доживува. А квалитетот е одговорот на тоа чувство, на тоа доживување. Унапредувањето на квалитетот кој однапред бил постигнат не се доволно блиско приближил до потрошувачот, посебно не во склад со перцепција за квалитетот на потрошувачот. Значи природното движење на овој процес се одвива преку квалитетот во рамките на работната група, квалитетот во спрега со дистрибутерите, квалитетот кај продажбите на терен, во сервисните и маркетиншките операции, напредување на квалитетот со помош на тимовите кои имаат различни функции, и најпосле акцентот до даваат потрошувачите. Трошоците предизвикани од лошиот квалитет се предупредувачка опомена. Под се силните буџетски притисоци, револуцијата на квалитетот овозможува да се земе својот дел од колачот, затоа што квалитетот се дефинира преку услугите пружени кон потрошувачот, а не од законските параметри на некои програми. Тимовите кои се насочени кон потрошувачите и проектите за квалитетот го поминале натпреварувачкиот пат внатре и надвор од

компанијата. Сведоци сме на потребата за исчезнување на хиерархиските, авторитарните и високо функционалните корпоративски организации. Тимовите насочени кон потрошувачите ја споиле продажбата, маркетингот и производството во потполно задоволување на потребите на потрошувачите, и тоа во многу поголема мера од технологијата. Затоа реорганизацијата се јавува како императив. Во основа, редуцирањето на слоевите на раководството, рушењето на бариерите помеѓу поедини функции – неопходни се предуслови за потполно задоволување на потребите и условите на потрошувачите. Всушност повеќе не постојат производствени или услужни компании. Кај организациите 70% од додатниот квалитет во производството доаѓа од услужните дејности како што се истражувањето и дистрибуцијата.

За да се опстане на пазарот потребно е постојано систематично и несистематично ослушување на потребите на потрошувачите. Големiot број на замисли за нови производи се наоѓаат таму некаде во мислите на потрошувачите и во нивните практични потреби некој да ги сослуша и да превземе нешто. Сослушувањето на потрошувачите мора да стане сечија обврска со која секој ќе се занимава. Во ситуацијата во која голем број од конкурентите се движат многу брзо, на целта ќе стигнат многу побрзо оние кои ќе ги сослушаат и ќе им возвратат многу побрзо на потрошувачите.

Традиционалниот развој на производите се состои од проучување на пазарот, за сето тоа после проектантите да го дизајнираат во нов производ. Таквата поделба на работата во многу успешни компании исчезнала во последните неколку години. Проектантите се занимаваат со маркетингот на квантитативно малку изразен и малку сложен начин, при што влегуваат директно во обликувањето на производите. Тоа е повеќе претприемачки пристап, во кој индивидуите се тесно поврзани за пазарот и креирањето на производот. Брзината станала важен елемент на стратегијата.

Секој треба да ја совлада технологијата за проценување на квалитетот. Некаде се обучуваат само оперативните менаџери, што тоа е голема грешка. Обуката е клуч за сè кажува еден регионален директор од компанијата Tennant. И јапонскиот консултант Masaaki Imai се сложува со тоа: Во Јапонија постои аксиомата: Управувањето со квалитетот започнува со обука и завршува со обука.

Од сето ова се изведува едно прашање околу упатствата за успехот, што е нормално поврзано со вработените. Филозофијата на менаџментот мора од корен да се промени, и тоа од натпреварувачка на соработничка филозофија. Заштитата на одредени функции и оградување од информациите ја преставуваат нормата на американскиот менаџмент на средно ниво. На изглед претставува непосреден и јасен апел за постоење на тимовите за квалитет кај кои се вкрстуваат различни функции, но всушност од друга страна е претставен како тврдокорен модел за промени.

### 3.1.2.4 Спојување, аквизиција и превземање (Mergers, Acquisitions and Takeovers)

Сите три имиња го претставуваат процесот на зголемување на веќе постојните компании односно додавање на други компании кон веќе постојните.

Спојување или (merger) стратегијата претставува метод на радикална промена при кој што две компании преку договор ја интегрираат својата активност на релативно рамноправна основа. Не постојат многу такви вистински спојувања затоа што секогаш едната страна е повеќе доминантна од другата. Спојувањата секогаш се прават на доброволна основа.

Аквизицијата или (acquisitions) е стратегија преку која една компанија го купува 100% учеството во другата компанија при што таа приспособена компанија станува супсидијарна единица во рамките на портфолиото на веќе постојните единици. Таквата компанија ја губи својата правна самостојност. Додека mergers главно претставуваат пријателски трансакции, аквизициите ги вклучуваат и непријателските превземања (takeovers).<sup>26</sup>

Иако компаниите се спојување и аквизиција со надеж дека тој потег ќе биде профитабилен, и при тоа користејќи разни прогнози направени специјално да ја прикажат исплатливост на овие инаку скапи подвизи, сепак мал е бројот на овие интеграции кои успеваат.

Jack Welch напоменува:” Интеграциите многу често пропаѓаат. Тоа е тежок пат за оние здруженија кои првенствено настанале за да ја зграбат користа од конвергентната индустрија или приходите кои настануваат по пат на синергетски ефект. Полесно е да се успее кога здруженијата се засноваат на намалување на трошоци остварени со интеграцијата, а секој раст на приходите со помош на синергетскиот ефект да се смета за бонус. Но било во кој случај успехот со спојувањето не е лесен. Но сепак компаниите упорно се здружуваат што така и треба. Спојувањата и аквизициите многу брзо водат до профитабилен развој, затоа што многу брзо ги прошируваат географските и технолошките граници и донесуваат нови производи и нови купувачи. Подеднакво важно е што спојувањата моментално им овозможуваат на компаниите да го подобрат својот спектар на вработени така што се добива многу поголем број на луѓе кои се борат да влезат во тие организации.

---

<sup>26</sup> Masic, B., Strategiski menadžment, (2001), Beograd, str.523

Успешните спојувања на организациите ја создаваат динамиката во која формулата е  $1 + 1 = 3$  и со тоа преку ноќ ја лансира конкурентската предност на компанија. Едноставно интеграцијата мора вешто да се спроведе.”<sup>27</sup>

David Harding и Sam Rovit во својата книга “Mastering the merger”, објасниле како се мери дали аквизицијата е успешна и даваат интересни податоци за истражувањето во 1999 година кај ревизорската куќа KPMG International која направила пресек на успешноста во спојувањето во последните неколку години. Споредувајќи го приходот на акционерите на компаниите после неколку години од спојувањето, со просечните приходи на акционерите од другите компании кои работат во иста индустриска гранка, дошле до заклучок дека споените компании се дури 83% под просекот и самите тие не ја оствариле целта за која се создале. Затоа KPMG на своите менаџери им наложиле сами да ги проценат делата кои ги направиле. Интересен е податокот дека дури 82% од нив сметале дека нивните подвизи биле успешни. Голем дел од проучувањата генерално говорат дека таквите фузии не успеваат. Мајкл Портер познат стратег од школата за бизнис на Harvard прикажува една студија на однесување а фузии помеѓу 33 големи компании во САД. Набљудувани како група, тие покасно ги распределиле 53% од своите интеграции во наведениот период и распродаде околу 74% од своите интеграции во нови области на дејствување. Така и Реј Мајлз еден од познатите декани на Универзитетот во Калифорнија говори дека според малиот број на фузии кои постојат, деценијата ќе биде позната по разложување на и така малобројните економските агрегати. Како резултат на сето тоа се повеќе се користи и терминот де-интеграција.

Затоа авторите на познатите книги заклучуваат:”Менаџерите користеле друг пристап при проценката. Во зависност од тоа кој пристап се земе за успех, резултатите од истражувањата ќе дадат потполни различни резултати, дури понекогаш и потполно спротивни. Затоа тие наведуваат дека вообичаен метод да се пресмета успешноста на спојувањето е приходот на акционерот во споредба со просечниот приход на сличните компаниите на пазарот. Вообичаената граница за прогласување на успешно превземање е барем 10 % поголема добивка на акциите од конкуренцијата. Авторите наведуваат уште една методологија за мерење на успешноста, и ја користат во понатамошната обработка на податоците - и тоа тотално зголемување на приходот минус трошоците за направеното спојување (каде трошоците се мерат користејќи capital asset pricing model - CAMP).”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Welch, J., Winning, (2005), Boston, str.208

<sup>28</sup> Harding, D., Rovit, S., & others, Mastering the merger, (2004), Harvard business Scholl Press, Boston



### 3.1.2.5 Имплементирање на радикалните промени во организациите (Jonh Kotter –ов допринос за радикалните промени во организациите)

На основа на анализите од трансформационите подвизи во голем број на компании од развиените пазарни стопанства, Kotter сугерира дека успешната промена од било кој облик треба да се врши по логички редослед кој се состои од осум фази:

1. Да се креира чувство за ургентна промена
2. Да се создаде тим кој ќе ги води промените
3. Да се креира визија и стратегија
4. Да се постави ефектна врска за измена на визијата и стратегијата
5. Да се отстранат бариерите за да се тргне во акција
6. Да се постигне краткорочна победа
7. Да се креираат промени едни по други, се додека визијата не стане стварност и
8. Да се креира нова култура

Првите четири фази во процесот на трансформацијата се неопходни за да се омекне status quo –то. Промените не се лесна работа. Затоа и се јавува потребата за развивање на свеста за неопходните промени кои треба да настанат. Од петтата до седмата фаза се воведуваат многу нови облици на пракса. Последната фаза се однесува на внесување на промени во културата на организацијата. Главен предизвик во сите овие фази претставува промената на човековото однесување.

Кога се работи за промена во однесувањето, таа во мала мера овозможува да не им се влијае на вработените на нивните мисли односно на нивните размислувања, и сето тоа помага тие да ја видат вистината која пак ќе влијае на нивните чувства. Размислувањето и чувствата се од суштинска важност па затоа и на двете наидуваме во сите успешни организации.

Текот на промени види – чувствувај е посилен од оној анализирај - мисли – промени.<sup>29</sup> Радикалните промени во организациите го доживуваат неуспехот од повеќе причини. Kotter ги навел следните најчести грешки:

Грешка бр.1 Препуштање на прекумерното задоволство

---

<sup>29</sup> Masic , B., Strategiski menadžment , (2001) , Beograd , str.17 - 19

Грешка бр.2 Пропусти во формирањето на доволно моќни водечки коалиции

Грешка бр.3 Потценување на силата на визијата

Грешка бр.4 Пропуст при комуницирањето за визијата

Грешка бр.5 Дозволување на пречки да ја блокираат новата визија

Грешка бр.6 Пропусти во остварување на краткорочните успеси

Грешка бр.7 Предвремена објава на победа

Грешка бр.8 Промени кои не се цврсто втемелени во културата на организацијата

Постоењето на било кои од наведените осум грешки во процесот на трансформацијата може да има долготрајни последици.

#### **4.Промени во облиците на средниот менаџмент покрај внатрешните менувања во организациите (компаниии, корпорации)**

Промените во внатрешноста на организациите било да се постепени или радикални, дефинитивно влијаат како на средното ниво така и на пониското ниво на менаџментот. Тоа е нормално. Всушност тоа е и целта. Имајќи ги во предвид промените во средниот менаџмент кои настанале или настануваат паралелно со промените во организациите општеството, можеме да забележиме физички и структурални промени.

Ако погледнеме 30 години наназад, најкрупните структурални промени во средниот менаџмент настанале со воведување на ИТ технологијата. Во споредба со тоа дошло до додатно јакнење на секторот за човечки ресурси (human resources departments) во формалните организации каде е системот за селекција на луѓето во текот на вработувањето, па и самиот процес на отпуштањето, одземен од менаџерот на средното ниво и менаџерот од пониското ниво. До тогаш вертикалната хиерархија била толку нагласена во сите аспекти на функционирањето на организацијата, што можело да се смета дека менаџерите претставувале еден вид на газди во внатрешноста на своите сектори. Во секој случај во соите раце имале прејаки инструменти, со кои уште повеќе била нагласувана разликата помеѓу нив и

вработените од пониските нивоа. Од 90 –тите години со современата технологија на сите членови на тимот им било овозможено да работат на истиот проект и редовно да разменуваат нови податоци со тоа јакнејќи го тимскиот дух, и самото тоа ја потенцира промената на структурата на тимовите од строго вертикална кон хоризонтална хиерархија. Одлуката за примање на нови работници и давање на отказ на веќе вработените станува далеку сложена дејност и не зависи само од незадоволството на менаџерот. Менаџерот станува се повеќе лидер кој ја согледува ситуацијата од повеќе перспективи и пред се само индивидуа која со своето искуство поседува повеќе информации и полесно го поднесува товарот при поднесувањето на извештаите до својот шеф. Исто така тој ја игра улогата на добар адвокат на целиот тим, има добри преговарачки способности, го штити тимот, добро ги делегира работните задачи и води сметка за добрата атмосфера и роковите за завршување на почнатата работа.

#### **4.1.1 Промени кои настануваат како резултат на информатичката технологија**

Промени се случуваат на сите нивоа на организацијата кои по својата структура добиваат нови облици. Прогнозата за развивањето на организациите во блиска иднина е дека тие ќе се развиваат под влијание на информатичката технологија, тие ќе стануваат се подинамични од порано и производниот систем ќе биде пофлексибилен од претходната производствена ера.

Раководењето со компаниите исто така значајно ќе биде променето. Средниот слој под влијание на информатичката технологија се смета дека ќе исчезне. Раководењето со организацијата ќе биде помалку авторитарно, и се повеќе демократски ориентирано. Раководителите се помалку ќе бидат издавачи на наредби, а се повеќе тренери односно лидери. И одново тимската работа ќе биде суштинска појава. Виртуелната организација е организација која што учи.<sup>30</sup> Систематичните студии говорат во прилог за ефикасноста односно силната надмоќност на тимскиот пристап. Проучувањето кое го спровеле Modesto Meidik и V.J. Cirger во врска со движењето на новите производи во компаниите во областите со висока технологија, утврдиле дека клучниот фактор во однос на успехот или пропаста е во истовремената вклученост во функциите на креирање, маркетингот и производството од самиот почеток на проектот. Овде се нагласува концептот на менаџментот кој не е ограничен со традиционалниот западен функционализам. Виталната причина за успехот е мулти-функционалната вклученост. Станува збор за застапеноста на голем број на функции,

---

<sup>30</sup> Masic , B., Strategiski menadžment , (2001) , Beograd , str.41 - 42

најдобар пример за тоа е компанијата Ford: потрошувачи, дилери, дистрибутери, правници, маркетинзи, технички експерти, проектанти, раководечки и не раководечки кадар – сите тие од стартот на проектот. При тоа услов за успех е истовремената полна вклученост. Клучните припадници на тимот оние задолжени за проектирањето, производството и пласманот треба да бидат максимално ангажирани уште од самиот почеток. И другите, дури и правниците треба да бидат потполно вклучени додека траат најинтензивните активности. Некој кој е само делумно дел од тимот, всушност тој и не му припаѓа на тимот.

#### **4.1.2 Промени кои настануваат како резултат на комуникацијата**

Потоа акцентот се става на комуникацијата. Најубедливо е лидерското инсистирање за постојана комуникација преку типично проблематичните функциски граници. Важна обврска се секојдневните состаноци и пишаните извештаи за моменталната состојба на организацијата, кои треба да бидат доставувани на сите вработени. Ништо не може да ги замени овие постапки. Делотворните форуми за донесување на одлуки се еден вид на комуникација која треба посебно да биде разгледувана. Од суштинска важност е состаноците на кои се одлучува, да се одржуваат редовно.

Следната важна причина за успехот може да се означи како – сите во истиот простор, значи сите вработени на едно место. Сидовите од бетонот се и важни и штетни за тимската работа. Бројните студии поврзани со проучувањето на комуникацијата помеѓу вработените го забележуваат изненадувачки експоненцијалното слабеење на комуникацијата, до која доаѓа кога во просторот постојат макар и тенки сидови или раздалеченост од десетина метри. Значи сите припадници на тимот мора за “живеат” заедно. Управувањето со просторот и создавањето на неговиот распоред е уште една важна причина за дејствувањето на тимот, и може да утврдиме дека никогаш не можеме да потрошиме премногу кога станува збор за создавање на простор во кои вработените ќе бидат во непосредна близина.

Со револуционерната решеност и став, компанијата е многу повеќе уверена во својот успех, односно неограничениот број на коренитите организациони идеи навистина излегува на виделина. Произведувачите, дилерите и крајните потрошувачи мора да станат партнери во развојниот процес од самиот старт. Меѓусебната верба е најзначајна ставка, да се од натпреварувачки односи премине во соработнички.

Кај успешните компании се наидува на следните клучни принципи: рушење и отстранување на функционалните бариери, техничките стручњаци мора да се

непосредно во производствените хали наместо да бидат оддалечени, кон истражувањето се пристапува како трајно и постепено експериментирање во соработка со произведувачите и потрошувачите. Поврзано со тоа може да се констатира дека во иднина голем број на вработени нема да има во компаниите, но тоа не е аргумент со кој ќе се сруши значајот на производството. Компаниите кои чекорат кон иднината компаративните предности ќе ги стекнуваат преку вредностите на квалитетот, услугите, флексибилноста, задоволување на потребите на потрошувачите и постојаното иновирање. Без разлика на тоа колку вработени има во компанијата, таа е главниот двигател на сите овие атрибути. Сегашните студии поврзани со модификацијата (тестирањето) и прилагодувањето на вработените на одредени услови, откриваат дека компаниите кои се занимаваат со вршење на услуги се повеќе капитално интензивни отколку оние кои се занимаваат со производство.

#### **4.1.3 Промени кои настануваат кај производството и продажбата**

Два круцијални елементи кај типичните современи корпорации се производството и продажбата на услуги. Тие едноставно мора да ја стекнат надмоќната предност, доколку сакаат одново да станат конкурентни. Играта со потрошувачот во крајна линија се добива или губи во првата линија – таму каде што потрошувачот доаѓа во контакт со било кој вработен од компанијата. Екипата која игра на првата линија е всушност целата организација во очите на потрошувачот. Spreма тоа вработените од првите редови треба да се сметаат за херои, што и навистина се. Тие постојано треба да присуствуваат на обуки кои ќе им овозможат редовно да ги задоволуваат потребите на потрошувачите.

Денешните компании првенствено се борат да опстанат на пазарот преку креативната продажба или производство сведено на мали трошоци. Денеска или пак во блиска иднина може да се покаже дека услугата со дополнителен квалитет е најдобрата стратегија за опстанок, а за успехот и да не се говори. Грижата и потхранувањето која и се дава на продажбата има монументално значење. Навистина е загрижувачки затоа што само мал дел од компаниите го почитуваат такво значење.

Раководителите на продажбата мораат исто така, редовно и по правило да прераснуваат во истакнат дел од проектантските екипи кои се занимаваат со врвното прашање како да ги задоволат потребите на потрошувачите. Сепак најсигурен начин да се пресметаат поединечните трошоци е тие да се прераспределат преку поголемите доходи. Спроведувањето на победоносната стратегија започнува така што оние кои се

најблиско до потрошувачите ги претворуваме во јунаци на својата компанија, наместо да бидат уште еден елемент на трошок кој треба да се сведе на минимум.

Во денешно време поволните прилики не се постојани и редовни, така што конкурентската предност се креира од нестабилноста, односно од секојдневните испрекинати текови на нестабилниот пазар. За да го постигнеме тоа потрошувачот мора добро да е запознаен со целата компанија – секој систем во секој сектор, секоја постапка, секој состанок, секоја одлука. Редовно треба да се набљудува организацијата не преку очите на вработените туку преку очите на потрошувачите за да се види во кој правец се движи компанијата дали по нагорна или по надолна линија.

Интересно е дека некои организации преку модифицираниот начин на функционирање го менуваат формалниот однос помеѓу менаџерот и вработените, и одат до тој степен да ја нагласат неговата лидерска и тренерска улога, па го одвојуваат менаџерот од неговото самостојно дејствување и го насочуваат кон соработка со неговиот тим, нагласувајќи го на тој начин блискиот контакт помеѓу менаџерот и вработените и константната размена на идеи како принцип на функционирање кој дава најдобри резултати.

Физичките промени во средниот менаџмент настануваат и покрај делумните промените во организацијата, каде со текот на времето тимовите на пониското ниво се менуваат со подеднакво темпо како и целокупната организација, па ако компанијата е во добра состојба и бројот на работни задачи се зголемува напредувањето на тимовите од пониското ниво оди паралелно со напредувањето на тимовите од повисоките нивоа (се поправува расположението во тимот, постојат повеќе средства за бонуси, работни вечери, службени автомобили, патувања и др.). Од другата страна, ако компанијата се движи кон надолна линија: се прекинуваат новите вработувања, се намалува бројот на работни вечери, патувања, се ограничува користењето на службените автомобили итн. Ако во рок од 6 месеци компанијата не ја поправи својата финансиска состојба, намалувањето на трошоците продолжува. Ова претставува долг процес и ако годишните финансиски резултати не се многу лоши, тоа може да трае и повеќе години, иако во тој случај поголем број од компаниите очекуваат подобрување на финансиската состојба.

Покрај радикалните промени во организациите предизвикани од лошите резултати на сите сектори или премногу лошите резултати на самите компании, тие се принудени самите да спроведат некоја радикална промена како би опстанале на прединамичниот пазар. Со глобализацијата на пазарот компаниите добиле можност своите производи и услуги да ги претстават не само на локалниот или регионалниот пазар, каде се сите важни играчи меѓусебно познаваат, туку и на светскиот пазар каде ја добиваат можност експоненцијално да се шират и да ја зголемуваат

заработувачката, но паралелно со тоа ја зголемуваат и конкуренцијата која станала се поголема во последните неколку децении и доаѓа од земји од кои не се очекувало тоа: Русија, Индија, Кина, Тајван. Таквиот расплет на доживувањата околу претставувањето на компаниите на глобалниот пазар колку – толку можеле да се предвидат во период од 2 до 5 години.

#### 4.1.4 Промени кои настануваат како резултат на глобализацијата

Факт е дека со глобализацијата на пазарот се создава многу поголем проблем во меѓусебното финансиско и корпоративно поврзување на фирмите на компаниите од различните краеве на светот, но неизбежно доаѓа и до многу поголема зависност на финансискиот успех на некоја компанија од локалните политички нестабилности. Се наведуваат неколку такви примери: потполниот крах на економскиот систем во Аргентина довел до страшни загуби на американските инвестициони компании (Meril Lynch, Goldman Sach, Citi Bank), победата на Hugo Chavez во Венецуела и Evo Morales во Боливија допринело да се зголеми цената на нафтата за околу 10 \$ на веќе постојната цена, кое од една страна го зголемило профитот на нафтените компании, но ги разубедило инвеститори на компаниите од другите сектори за нивно проширување. Отворениот негативен став на американската влада во тие земји не оди во прилог на американските компании кои сакаат да соработуваат со локалното население. Јакнењето на десницата во Ирак и нестабилната политичка ситуација на Истокот влијаат на истиот начин за светската економија.

Колку и привлечно да биде ширењето на компаниите во што повеќе земји во зависност од политичката ситуација е многу проста: "Секоја инвестиција поврзува одредена количина на слободни средства кои треба што побрзо да бидат вратени во форма на профит. Менаџментот на компанијата на тоа се надева, а инвеститори и аналитичарите на берзите уште повеќе."<sup>31</sup> Политичката нестабилност донесува отежнати услови за работа, што носи и намален принос а често и загуба. Загубата предизвикува проблеми во менаџментот затоа што тој го нарушува финансискиот план, цените на акциите паѓаат паралелно со инвестирањето а инвеститорите стануваат нервозни затоа што не сакаат вкупниот портфолио да им губи од вредноста. Од друга страна, компаниите кои сакаат поголем профит успеале да се најдат начин. Лабилната политичка ситуација во некои земји претставува предизвик за добар бизнис план и остварување на зацртаните планови, но факт е дека од кога постои можност за инвестирање во други земји, постои и коефициентот на ризик како мерен показател за

---

<sup>31</sup> Welch, J., *Winning*, (2005), Boston, str.114

политичката нестабилност кој се вметнува во бизнис планот. Мултинационалните компании навикнале на тоа, тие дури планираат одредена нестабилност, затоа што тоа теоретски може да создаде простор за заработка.

Меѓутоа тоа што никој не можел да го предвиди до пред една деценија се терористичките напади на тлото на западните земји и ефектот кои тие го имаат на пазарот во сите земји и нивните економии. Во поглед на неспремноста последиците се многу тешки.

Во понатамошниот текст е претставен пресек на крупни промени и доминантните услови во тој период и начинот на кој влијаел на физичките промени во средното ниво и пониското ниво на менаџментот. Покрај воведувањето и кулминацијата на ИТ секторот, компаниите ширум светот се натпреварувале која повеќе ќе понуди на младите ИТ стручњаци и менаџери само да дојдат и работат во нивната компанија. Во тоа водење фирмите од САД, Англија, Германија и Швајцарија. Тогаш не било важно дали имаат релевантно и доволно искуство и биле вработувани дури и почетници. За талентираниите стручњаци ширум светот со две години работно искуство можеле да склучат годишен договор на 70.000 \$. Компаниите од САД им нуделе 40 работни дена одмор, платени одмори, тринаесетта плата и останати примамливи услови за младите ИТ стручњаци. Да се биде менаџер во тоа време било навистина лесна работа. Имајќи ги сите тие услови во својот репертоар како мотивационен елемент, навистина многу ја јакнело позицијата на секој менаџер. Тимовите тогаш имале дури од 15 до 20 членови. Во тоа време било оставено впечаток дека компаниите биле спремни да го вработат секој кој се пријавил на конкурсот дури и со минимум знаење. И тоа навистина го правеле бидејќи биле убедени дека ИТ секторот константно ќе се развива а со тоа и продажбата, па трошоците за работната сила нема да бидат важни. Но тоа било такво време и не треба однесувањето на компаниите и нивните менаџери од средното ниво да се вадат од контекстот на тоа време во кое така се однесувале.

Првите проблеми настанале веќе во 2001 година. Прво дошол како ладен туш три- кварталниот период на загуби како кај компаниите кои се занимавале со ИТ хардверот, така и кај компаниите кои работеле на софтверот. Дошло до банкрот и пропаѓање на компаниите кои работеле на создавање на веб страни. Побарувањата за софтверот и хардверот драстично се намалиле. Појавата е наречена "dot com bubble burst" односно "точка на пукање на меурите од сапунот." Се појавило двоумење дека утре ќе биде подобро, не само во ИТ секторот туку и на глобално ниво на американскиот пазар.

Преку ноќ дошло до пропаѓање на малите компании, додека големите прво престанале да примаат нови работници, но и понатаму продолжиле со своето производство мислејќи дека кризата брзо ќе помине. Тоа бил првиот шок за средниот



менаџмент затоа што менаџерите морале да ја произведат истата количина на производи со помал број на вработени затоа што не можеле повеќе да вработуваат нови.

Терористичкиот напад на Светскиот Трговски Центар (World Trade Center) во NewYork 11 септември 2001 година, ја разниша најголемата економија во светот која и така била на стаклени нозе. Шокот од тој потег бил толку длабок што ефектот траел цели пет години (2001-2006). Фактот дека Dow Jones- виот индекс во наредните шест месеци ја изгубил вредноста од 12.500 поени на 7.500, доволно зборува колкава била недовербата на малите инвеститори во американската економија. Секако поради тоа што дошло до глобализација на пазарот недовербата се пренела на сите берзи во светот.

Тоа го претставува само почетокот. Недостатокот на довербата на инвеститорите значело пад на вредностите на сите портфолија, како на големите инвеститори така и на малите. Чувството дека изгубиле скоро половина од вредноста на своето животно заштедување, сигурно не ги мотивирало за додатни вложувања. Корпоративните обврзници не се побарувани, па банките не можат да најдат средства од странските приватни инвеститори за да ги пласираат на пазарот. Од друга страна, рецесијата во економијата донесува намалена потрошувачка, што пак влијае на намалување на побарувачката за готови производи, а тој факт во комбинација со недостатокот на нови средства за инвестиции предизвикува намалување на побарувачката на сировини што ги доведува до многу незгодна ситуација произведувачите, дали да ги складираат залихите или да спроведуваат "just in time" тип на производство. Намалување на побарувачката на производи кај компанијата која го задржува истиот број на работници, истиот број на производни линии и продолжува да вложува во својата инфраструктура, за да го задржи својот чекор со конкурентите, веќе првата година од таквото функционирање прави катастрофални загуби. Бизнес планот за следната година во зависност од тоа колку менаџментот е храбар, ќе содржи голема или мала редукција на работната сила било да се работи за обичен downsizing или реструктурирање на процесот. Всушност тоа е тоа што се случило во периодот после 11 септември 2001 година. Компаниите кои добро го согледале проблемот уште во почетокот веднаш ја намалиле работната сила за 1/3, па дури тогаш тргнале во реструктурирање на компаниите. Потегот бил логичен гледан од оваа перспектива.

Со оглед на големината на проблемот и вообичаеното траење на рецесија во САД, можело да се претпостави дека ќе треба да поминат барем 2 години за повторно да се вратат шансите за напредок и развој. Компаниите кои немале храброст одеднаш да отпуштат толку многу вработени тоа го правеле дел по дел. Така канадската компанија Nortel во текот на три години дала отказ на три пати по 10.000 работници, и покрај тоа што секоја година имала загуба. Неодлучноста ги довела во ситуација

прекасно и пребавно да го спроведуваат реструктурирањето, што потоа довело до губење на дел од пазарот и заостанување зад своите конкуренти. Кога економијата во САД и другите земји во регионот повторно се враќа во нормала Nortel е принуден повторно да го освојува делот од пазарот кој го имал претходно. Оние компании кои веднаш го направиле радикалниот потег, буквално имале период од три години да се постават како треба, а рационалната внатрешна организација е многу важна за потенцијалните нови потреси на пазарот. А што се однесува на пазарот, маркетинг менаџментот треба да се фокусира на создавање на нови пазари а не како да учествува на пазарот.

Индустриските стопанства брзо се менуваат, па затоа оние кои се задолжени за пласманот треба да имаат нов пристап. Наместо да размислуваат за делба на пазарот, треба да размислуваат како да создадат нов пазар. Наместо да го грабат поголемиот дел од колачот, тие треба да се потрудат да создадат нов колач.

Стратегиите за креирање на пазарот многу се разликуваат. Во таквите стратегии раководителите размислуваат како претприемачи. Тие се пред предизвик да креираат нови замисли. Акцентот се става на применување на технологијата, нудење обука на пазарот, развивање на индустриската инфраструктура и развивање на нови стандарди. Пред се успех имаат оние компании кои имаат најголем број на иновации и нај веќе креативност. Rezis Мекена за сите производи говори дека се експерименти кои траат. Јапонците производството го сметаат за постојана борба за константно подобрување. Тие на работата гледаат на ист начин, како низа на одговорни луѓе кои се занимаваат со пилот – проби, било да се во производствените хали или на друго место постојано експериментираат со нови работи. Наведениот пристап е тврд, односно најтврд што може да постои но сепак е рационален и научен. Одговара на начинот на кој организацијата ја прифатила есенцијата на научниот метод – емпирија и експериментален метод. Пилотирањето е пристап заснован на податоци. За разлика од тој, одлучувањето на основа на испитување на предлозите е навистина мек, во конечна смисла помалку рационален.

Ако компаниите само мислат на поделбата на пазарот, никогаш нема да успеат да се приклучат на оние работи кои само што се појавиле или ќе се појават во иднина. За да се искористи предноста на стратегијата што ја претставува високата диференција/висок квалитет, производот мора да биде во мислите и чувствата на потрошувачот. Од тука потекнува зборот – единственост. Уште една поткрепувачка студија на економистот William Hol кој уште еднаш покажал дека “преголемата” стратегија како ја тој нарекол, е навистина погубна. Спрема резултатите од проучувањето успешно работеле и напредувале само оние кои постигнале најниска производна цена во однос на конкурентите. Импликациите на овие емпириски испитувања во суштина се на линија на здравиот разум. Просечниот потрошувач нема

да го земе каталогот и да го бара производот со просечен број на недостатоци, по просечна цена. Човекот ако сака да купи нешто големо и квалитетно тоа и ќе го стори, а кога не му е важен квалитетот потрошувачот ќе гледа што помалку да го плати производот. Ова тврдење без сомнеж е вистинито и денес важи повеќе отколку некогаш. Со оглед на конкуренцијата потрошувачот е затрупан од можните избори на производи и услуги.

Корпорациската стратегија треба да биде прецизна. Таа не смее да биде погрешна и секој во организацијата треба да ја почитува. Со други зборови, таа претставува совршена стратегија која ја проектираат планерите на компаниите и секоја година се менува во склад со малите промени на пазарот. Ако нешто воопшто сме научиле во последната деценија, тогаш тоа е фактот дека сјајното извршување на задачите е поважно од сјајната стратегија. А услови без кои нема сјајно извршување на задачите се правецот и целта спрема која се упатил бродот, да се курсот доследно одржува и патот по кој се движи да биде возбудлив.

#### **4.1 Како промените влијаеле на средниот менаџмент**

Како прво, многу директори на производните програми, менаџери на продажбата, лидери на тимовите во малите компании, па дури и инвестиционите банкири биле колатерална жртва на downsizing –от. Многу од наши компании немаат толкава пазарна развиена свест да разберат што значи во период од еден месец во една компанија да бидат отпуштени 10.000 вработени. Така на пример Deutsche Telekom најавил дека во периодот од септември 2006 година до крајот на 2008 година, отказ ќе добијат некаде околу 32.000 вработени.<sup>32</sup> Оваа бројка кажува дека во некои мали градови во Германија цели канцеларии ќе бидат затворени, додека бројот на вработените во централата во Франкфурт ќе биде намален за околу 1/5. Ваквите потези биле вообичаена вест во многу компании во периодот од 2002 до 2005 година. Интересно е дека токму во тој период, во САД е зголемен бројот на студенти на последипломските студии за менаџери на средното ниво или пониското ниво на менаџментот за 60%, и токму тоа се оние кои добиле отказ како резултат на рецесијата. Како менаџери биле добро запознаени со ситуацијата во своите сектори и дека таквата ситуација ќе потрае. Исто така тие биле запознаени со фактот дека кога ситуацијата ќе тргне на подобро, ќе се зголеми потребата за такви магистри кои во комбинација со искуството ќе им се зголемат можностите за побрзо вработување.

Менаџерите на средното ниво кои останале на своето работно место во текот на рецесијата се сретнале со доста чудна ситуација. Некои останале на своето работно

---

<sup>32</sup> Wikipedia , <http://www.msnbc.msn.com/id/15688090#.T2M0RMUgen8>

место, но го изгубиле целиот тим со кои добро работеле. Други пак го изгубиле пола од тимот, и иако не учествувале во одбирањето на тоа кој да го напушти работното место а кој да остане, дефинитивно биле тие кои морале да ги известат своите работници дека добиле отказ. И тука се доаѓа до еден потполно погрешен пристап, во спроведувањето на радикалните промени во организациите.

Многу често се случува топ менаџментот да одлучува за отказите на вработените по принципот сечи каде ќе стигнеш. Јасно е дека кога се дава на отказ на толкав број вработени (10.000), тешко е да се влегува премногу во детали, но според информации на луѓето кои биле вработени во Nortel од Канада и Deutsche Telekom од Германија, самата редукција е спроведувана без никакви правила, и дефинитивно без консултации со менаџерот на оперативното ниво. Таквиот принцип е применуван често во компаниите кои морале брзо да го намалуваат бројот на вработени. Тоа успеале да го избегнат единствено организациите кои уште во првата година од рецесијата го најавиле намалувањето на бројот на вработени, со што си купиле време од 6 – 8 месеци да ги консултираат своите менаџери и да ги одберат најдобрите работници да останат.

Секако дека секогаш не била правена таква нелогична селекција, па да се прашуваме што воопшто прават менаџерите кога одлучуваат на кој да дадат отказ. Некогаш проблемот во компаниите е многу очигледен, само што процедурите да се реши овој проблем се долги и комплицирани. Wolkswagen пет години имал проблем со компанијата во Германија, затоа што имале загуби, но поради јаките и организирани синдикати не можеле на ниеден вработен да дадат отказ. Конечно во септември 2006 година тие одлучиле да затворат две фабрики, и да го преместат производството на Исток каде цената на работната сила и понатаму е многу мала.

Положбата на средниот менаџмент во текот на таквите промени не е ни малку лесна. Средниот менаџмент се наоѓа на таква позиција каде што поседува голем број на информации за генералната стратегија на компанијата, но без никаква можност да влијае на креирање на истите. Мора да ги спроведува во целост зацртаните цели но ретко има можност сам да ги создава. Најчесто е водач на важната лидерска улога, производството во погонот, но не е првата линија во компанијата и не ги донесува најважните одлуки. Од друга страна, кога доаѓа до отпуштања го носи целиот товар да ги соопштува лошите вести. Одговорен е за околу 15 до 300 вработени во зависност од занимањето на компанијата. Менаџерите на пониското ниво знаат многу помалку за стратегиите на компанијата, освен за глобалниот правец по кој таа ќе се движи. Го работат поголемиот дел од работата на менаџерот на средното ниво спремаат извештаи, први се на удар ако работните задачи не бидат завршени на време, контролираат тим од 3 до 30 вработени. Сигурно дека не е лесно да се биде на такви позиции, но секој кој сака да напредува во кариерата посебно во компании и

корпорации, мора еднаш да помине низ тоа искуство и предизвиците кои тоа искуство ги носи.

## **4.2 Како да се постигне флексибилност во организација, давајќи им на вработените пошироки овластувања и поголеми одговорности**

Организацијата според новите услови кои се наметнуваат на пазарот е флексибилна, способна да реагира и да се прилагодува. Нејзината цел некогаш е имплицитна а понекогаш и експлицитна, нејзината суштинската идеја е вработените да станат примарен извор на значајните вредности, а не фактор за производство кој треба да се оптимизира, минимизира и елиминира.

Тоа укажува на основите премиси:

- 1) Мора се да се раководи според аксиомата: Не постојат граници кога е во прашање способноста на поединецот, на кој му е дадена адекватна поддршка и кој е правилно одбран, добро обучен и пред сè одговорен.
- 2) Работната сила може најефикасно да се искористи кога луѓето како поединци организираат група, односно тимови. Пет елементи на поддршка кои се неопходни за сите вработени да бидат максимално вклучени во работата:
  - Атмосфера која на секој вработен му овозможува да добие признание и за најмалиот успех
  - Регрутирање на кадри преку проценка на нивната вредност и квалитет
  - Радикално се става акцент на обуката и додатното усовршување – односно константно подобрување на работните способности и квалификации.
  - Парична стимулација за сите вработени, и тоа на основа на нивниот индивидуален допринос и продуктивност
  - Дефинирање на обликот на загарантирано вработување за поголем дел од работната сила, под претпоставката дека индивидуалната продуктивност е на високо ниво

Сите облици на поддршка можат да бидат од помош доколку се отстранат трите главни препреки:

- 1) Ако организационата структура се поедностави со намалување на бројот на хиерархиските слоеви

- 2) Улогата на менаџерот на средното ниво треба да се промени од некогашен чувар на функционалниот интегритет, до уништувач на бариерите помеѓу функциите и
- 3) Елиминирање на бесмислените бирократски процедури и уште полошите правила и услови кои го гушат моралот на вработените.

Кога General Motors и Toyota го започнале заедничкиот проект NUMMI ја создале заедничката филозофија, која ги вклучува следните елементи:

- 1) Kaizen – вечно стремење кон квалитет
- 2) Неограничено развивање на човечките ресурси
- 3) Jidoka – инсистирање на супериорен квалитет
- 4) Воспоставување на взаемна доверба
- 5) Развивање на тимските продуктивности
- 6) Секој вработен да се однесува како менаџер
- 7) Обезбедување на стабилни услови за живот на сите вработени

Со почитување на овие седум карактеристики, за кратко време дошло до неверојатно подобрување на резултатите и продуктивноста. Точно е дека успехот на системот NUMMI може да се разгледува како низа на поединечни фактори, но се покажало дека тајната е во нивното симултано применување.

Се случило нешто што не смее да се повтори. На некој начин дел од вработените помислиле дека тие се главните раководители на компанијата, дека сите конци се во нивните раце. Тоа е начин на размислување кој мора од ново да се промени. Тоа се желби кои мора да бидат искоренети (Lemuel Boulewarw, директор за односи со јавност во General Electric коментира: "Нема да дозволам мајмуните да управуваат со зоолошката градина."<sup>33</sup> Значи и покрај револуцијата во технологијата и автоматизацијата, современите организации мора се повеќе да се ослонуваат на своите вработени. Секако дека се намалува бројот на вработени кои работат на лентите во некои фабрики или оперативен центар, но оние кои таму работат ќе бидат многу поодговорни за успехот на компанијата многу повеќе од порано. Она што е многу важно е дека секоја успешна производствена компанија треба да ја поддржува стратегијата која е константно излезна линија кога се во прашање услугите и реагирањето на потрошувачите, а суштината на стратегијата се самите вработени.

---

<sup>33</sup> Peters, T., *Thriving on chaos*, (1998), str.366

Сосема е јасно дека укинувањето на бариерите помеѓу работните функции и напуштањето на праксата на професионалната специјализација е од суштинско значење за ангажирање на вработените на вистинскиот начин.

На тимовите во организациите им се даваат разни имиња: групи за квалитет, полу - самостојни работни групи или самоуправни тимови. Самоуправните тимови треба да станат главен елемент во создавањето на организационата структура. Вработените треба да се обучуваат, регрутираат, треба да бидат платени за резултатите кои ги постигнуваат и бирократијата која ги опкружува треба да биде елиминирана, така што на вистински начин ќе биде променета улогата на менаџерите од средното ниво на менаџментот. Најзначајниот и најефективниот заклучок се однесува во комплетната поддршка и промоција на тимскиот концепт.

Фабриката Cadillac во системот на General Motors во Michigan е реорганизирана во раните 80 –ти. Тимскиот фокус се однесувал на следното:

- Секој поединец во рамките на организацијата станал член на група од 8 до 15 вработени
- Групите не го носеле името работни групи туку работни тимови
- Работниот тим е крајно автономна група одговорна за планирање, обука, решавање на проблемите
- Тимовите сами ги дефинираат своите квантитативни показатели за продуктивноста
- Состаноци имаат најмалку еднаш неделно
- Платеното усовршување за секој претставува стимулација да ги научат сите работни задачи кои се вршат во компанијата
- Сугестии главно се наградуваат така што се наградува целиот тим
- При проценка на индивидуалните резултати и продуктивности се нагласува поддршката за целиот тим
- Тесната професионална специјализација дополнително е елиминирана

Во таа компанија сè се сведува на една и единствена категорија – вработен чија цел е квалитетот.

Најголемиот проблем кој треба да се реши на патот од традиционалните структури до самоуправните тимови е што да се прави со вработените од повисокиот и понискиот ранг чија што задача е да набљудуваат. Поголем број од нив се

елиминирани, додека останатите се преименувани во тимски координатори. И не е само преименувано името туку и самата функција. Тие се одговорни за квалитетот, трошоците, планирањето на роковите и програмите за усовршување на вработените, како и раководење со групите кои се под нивни надзор. Нивниот стил на работа треба да подразбира помалку наредби а повеќе активна поддршка. Често се случува кај вработените кои ги извршуваат овие функции, поради зголемениот број на работни задачи и стручно знаење, да се појави чувство на збунетост и конфузија. Во овој случај како и во многу други, топ менаџментот треба да обезбеди флексибилен систем на поддршка на советниците кои ќе можат да ја одговорат на предизвиците на нивното работно место.

Заклучокот е дека ако драстично не се прошири обемот на работните задачи на советниците, и не се коригира описот на новите работни места – концептот на самоуправни тимови нема да успее.

Новите производни системи и децентрализираната расположливост на информациите, водат кон широка примена на сегментирано производство, кој пред сè се концентрира на физичките средства кои се потребни да се направи производот и тоа во рамките на производствената структура која се апсолутно вклопува во тимската организација. Ако зборуваме во крајно апстрактна смисла, ова е напад на вертикално поставената функционална организациона структура. Фактите соберени од добрата работа на обучените тимови, укажуваат на тоа дека крајно тесната специјализација е секогаш бесмислена. Препораката е да се во целата организација приоритет даде на самостојните единици или како што го нарекува Peters принципот ” мало во рамките на големо.”<sup>34</sup> Дури и оние работни задачи кои по традиција се централизирани, како што се сметководството и набавките можат да доживеат радикална децентрализација.

Комплетното ангажирање на вработените е предуслов за одредено ниво на квалитет, вистинска услуга и флексибилност кои се многу барани на денешниот пазар. За вработените да се ангажираат на вистинскиот начин потребно е да се обезбеди вистинска интензивна комуникација па затоа мора:

- Постојано да се собираат и делат информациите и идеите
- Формално или неформално да се прославуваат малите успеси

Неопходно е да се поделат информациите со другите, меѓусебно да се соработува и да се даде признание на начин кој до сега не бил присутен во праксата. Сето тоа треба да ја поттикне промената кон општ пристап и да овозможи хоризонтална комуникација, како најсигурен пат до ангажирањето на вработените и развивање на нивните

---

<sup>34</sup> Peters, T., *Thriving on chaos*, (1998), str.386



одговорности. Затоа што во традиционалните средини менаџерите се тие кои зборуваат, а не оние кои слушаат.

Помеѓу другото, оддавањето на признанија претставува добро смислен амбиент и прилика да се демонстрираат некои нови облици на однесување, кои понатаму ќе бидат прифатени од другите. На тој начин давањето на признанија станува клучен инструмент за комуникација кој истовремено претставува непосредна мотивација за оние на кои им се дава признанието.

Не треба да се штеди на времето кога е во прашање регрутирањето на новите потенцијални работници. Во времето кое е пред нас просечен вработен било да е во банка или во фабрика ќе ги користи се повеќе и повеќе средствата за работа. Од просечниот вработен ќе се бара со својата работа да допринесе многу повеќе отколку до сега. Секако тоа не подразбира сите вработени да се претворат во работи, туку значи од самиот почеток вработените добро да ги извршуваат работните задачи. При процесот на регрутирање на новите кадри добро е да се почитуваат следните три принципа:

- 1) Времето да се троши колку што тоа е потребно
- 2) Во процесот да доминираат вработени од потребниот сектор
- 3) Вработените да бидат сосема конкретни за квалитетот која се очекува од кандидатот

Овие совети се приклучуваат во листата на категоријата "мора да се направи", а не во "било би добро да се направи."

Времето кое менаџерите од средното ниво го инвестираат во овој процес има значаен ефект. Така новиот вработен има улога и на менаџер и на колега. Тие треба да го бараат она што им треба, и потоа да го потврдат својот избор со тоа што од тој вработен ќе го направат во свој партнер во работата и добар работник. Прашањето за изборот е прашање за нивната проценка. Ако се јават проблеми нема да можат да ги обвинуваат оние кадри кои само знаат да го гледаат просекот на оценките. Последицата е тоа дека активната улога на кадровските служби практично не постои. Во таа смисла најдобро е да се прават разговори без било какви психолошки тестови, затоа што овие инструменти даваат погрешна слика за системот на вредноста на компанијата, претпоставувајќи дека ги бараат маните а не квалитетите на профилот на личноста. Според тоа за кандидатот тоа е апсолутен показател дека се цени повеќе мислењето на кадровските стручњаци, отколку проценката на вработените од топ менаџментот. Од друга страна, на менаџерите на средното ниво колку и да им се допаѓа ќе биде скоро невозможно да се избораат против негативната проценка на високо платениот, елоквентен психолог. Пораката за регрутирање на потенцијалните

работници е јасна – менаџерите од кандидатите бараат јасно дефинирани особини кои ќе го претстават вистинскиот потенцијал во иднина. За јасно да се дефинира начинот на регрутација на нови луѓе, најдобро е јасно да се дефинира својот систем на вредност, кажува Meloun од компанијата NAT&D. Во оваа област иднината најдобро ќе се предвиди на основа на минатото. Вработените кои ќе бидат флексибилни утре мора да биле флексибилни и вчера.

Обуката и константното дополнително усовршување на работната сила, како и свеста дека луѓето ја претставуваат енергијата која го подига на адекватно ниво, стручниот потенцијал мора да стане приоритет за секоја компанија. Вредностите се повеќе ќе произлегуваат од самите вработени. Само оние кои ќе бидат висококвалификувани значи оние кои поминуваат преку стручната обука и константното усовршување ќе бидат во состојба да допринесат за квалитетот. Само константната обука обезбедува основа за константно прилагодување. Пред се “Tommas Watson (IBM) вработените ги обучувал, обучувал и обучувал.”<sup>35</sup>

Не треба да се намалува буџетот планиран за обука за време на криза – напротив треба да се зголемува. Тоа го сторил Pet Karigan од Georgia (General Motors). Тоа била логиката за која се одлучиле Motorola, Tennant и IBM кога се развивале за време на револуционерната борба за квалитет. Тоа е уште еден аспект дека обемната и додатната обука допринесува во време на технолошките промени да се нишаат позициите во однос на конкуренцијата.

Ниеден скок во кариерата не е толку тежок како скокот од обичен работник во шеф, потоа е скокот од шеф во менаџер. Овие чекори треба да бидат следени од програмите кои се сразмерни на нивниот значај. Од суштинско значење е вработените на време да се обучат за новите работни задачи кои ги чекаат.

Основниот парадокс со кој менаџментот се соочува е следниот: големата флексибилност се постигнува со се поголемиот степен на стабилност, но стабилност која се заснова на довербата во заедничката визија, а не на стабилноста која се заснова на монотоните договори и долгите оперативни упатства.

Сметањето на работната сила како капитал во долгорочна смисла е доволно вреден во него постојано да се инвестира, и напуштање на сфаќањата спрема кои примарна цел е намалување на трошоците и ориентација кон стратегијата која го зголемува приходот. Па всушност треба да се поаѓа од точката максимално да се зголемуваат приходите, а не краткорочно да се намалуваат трошоците.

---

<sup>35</sup> Drucker P., The new Society of Organizations , (1992) , Harvard Business Review

### 4.3 Поедноставување и намалување на хиерархиската структура

Преобемната организациона структура е основната причина за бавното реагирање на компаниите на изменетите околности. Мора радикално да се намали бројот на слоевите на менаџментот и да се распоредат поголемиот дел од вработените во кадровските служби, сметководството, или на теренски работни места за кои што повторно ќе бидат одговорен топ менаџментот.

Структурата убива. Поголемиот дел од компаниите се насочуваат кон редуција на структурата. Малку од нив се движат брзо кон тој правец. Вишокот на вработени во средното ниво на менаџментот кои достигнуваат и до 100%, се уште е присутен во поголемиот број на големите компаниите, но и во малите и средни компании. На компаниите не им е потребно повеќе од пет слоеви на менаџментот, без обзир на нивната големина. Организациите ги праќаат своите вработени на теренска работа и со тоа ги прават членови на тимот, а не тесно специјализирани стручњаци. Се наоѓаме во море од стручњаци, кои се исто така се наоѓаат во преголемиот број на слоеви во хиерархијата на компанијата. Структурата која денес се применува е смислена во почетокот на 20 век и има за задача да го контролира работењето на компаниите во стабилни услови на масовно производство и примитивна технологија. Таквата структура станала крајно продуктивен механизам, кој е во потполна спротивност со денешните услови на конкуренцијата.

McKinsey&Company, компанија која се занимава со консалтинг анализираше 38 производни системи на висока технологија и дошле до заклучокот дека првиот чекор за успешна примена на новиот пристап е елиминацијата на сите менаџери од средното ниво како и нивните асистенти кои ги кочат промените. После сите тие анализи, доколку е утврдено дека постојат слоеви кои создаваат препреки во функционирањето на организацијата не се оспорува фактот тие да бидат елиминирани. Овие вработени кои имаат договорена годишна плата, претставуваат вистинска препрека за подобрување на продуктивноста, а не работниците кои се во халите и кои се платени за својата работа по час.

Со вработените треба да се постапува како треба, тие треба да се вклучуваат во сè па дури и да се организираат во самоуправни тимови. Сето тоа може да се направи и уште повеќе, но сепак тоа ќе биде осудено на неуспех, ако за товар имате десет слоеви во организационата структура.

Возбудливите успеси кои ги постигнала NASA на почетокот од својот проект во организационата структура, донеле нова идеја – уште еден облик de facto централизација. Секоја група треба да се поврзе со друга група за да се оствари единството преку координација на секој со секој и на сè и сешто. Така во 70 –тите се развила нова маркетинг теза која се засновала на овој концепт. Единствен пристап

било изговорот да се од секторите за меѓународниот пазар преземат овластувањата кои им се дадени во времето на нивните успеси, од новата централизација ја создала илузијата дека контролата во локалните рамки останала недопрена. Приближно во истото време и конкуренцијата почнала да гризе. Што била реакцијата? Создавање на уште повеќе централизирано водење на компанијата под паролата дека централизираната контрола на трошоците дава поголема ефикасност. Се почесто се случувало новите сили на конкуренцијата да ги превземаат инвестициите од гигантските компании, така што Honda почнала да навлегува во General Motors, Nucor, Digital и IBM. Сега е сосема очигледно дека премногу централизираните компании, со голем број на организациони слоеви не функционираат како што треба.

Затоа мора да се менуваат навиките кои се стекнувале со децении во време кога некои поедини инструменти, како што се телекомуникациските системи стануваат се повеќе моќни. Таквите елементи можат да бидат користени во служба на една автономна единица, а дали ќе ја користат повеќе единици тоа е сосема друго прашање. Опасноста е во тоа што ќе се користи, често прашање поставувано во минатото.

Peter Drucker препорачува седум слоеви како максимум за секоја организација. Но тоа било во 1954 година кога условите биле стабилни. Том Peters инсистира на максимум од пет слоја. Со истиот број на слоеви католичката црква сакала успешно да раководи со организацијата која имала 800 милиони членови. Многу автори кои пишуваат за организациите ја нарекле католичката црква како најугледна институција на Западот, бидејќи успеала да ја води таа голема организација повеќе од 1.500 години. Клучна организациона карактеристика на црквата е дека и покрај зголемувањето на нејзиното членство таа не претерала во бројот на организационите слоеви.

Точно дека поголемиот дел од инертноста потекнува од преголемиот број на луѓе во организационите слоеви. Од друга страна, каде се тие луѓе и што работат е исто така важно прашање како и колку ги има. Општата цел е да во големите компании се создаде работна свест. Со други зборови однесувањето на менаџерот мора да биде првенствено насочено кон долгорочен успех на пазарот, наспроти нивната сегашна преокупација да напредуваат во хиерархијата преку разни маневри. Значи треба да се намали бројот на централизираните раководечки индивидуи и исто така бројот на децентрализираните слоеви.

#### 4.4 Новата улога на менаџерот на средното ниво на менаџментот

Еден од многу проблематичните предуслови поврзани за способноста за подобро реагирање, се наоѓа во промената на комплетниот начин на живот на организацијата, од вертикалната хиерархија кон хоризонталната хиерархија. За да се постигне сето тоа мора:

- Да се смисли нов начин на работа за менаџерите од средното ниво на менаџментот, да се забрза процесот на работа и рушење на хиерархиските бариери, наместо неговата стара улога на чувар заснована на поделбата на функциите.
- Во организациите да се примени пирамидата наопаку завртена во која вработените од најниското ниво ќе се најдат на врвот, а менаџерите ќе бидат нивна поддршка.

Менаџерот од средното ниво кој очигледно претставува препрека во неопходната организациона револуција, може да ја одигра главната улога во структурата осмислена на новиот начин, но неговата улога мора да биде комплетно изменета во однос на традиционалните сфаќања.

Потребно е од ново да се промени системот на наградување (формално и неформално) и оценките на резултатите, кога се во прашање менаџерите на средниот ранг, за акцентот да се стави на фактот дека работите се движат и реализираат така што ги менуваат некогашните хиерархиски бариери.

Мораме да почнеме со тоа што ќе го констатираме проблемот. Jan Karlzon драматично ја изменил судбината на авио-компанијата Scandinavian Air Systems (SAS) во почетокот на 80-тите години од минатиот век. Во краток рок бележи висока продуктивност и ја освојува титулата за Авио-компанија на годината. Сето тоа го постигнал преку подобрување на услугите кои ги давале на потрошувачите. Нови херои на компанијата станале оние кои директно им ги давале услугите на потрошувачите. Му се оддава признание дека поставил експлозив во целиот систем и веднаш имал конкретни резултати. Потоа станал свесен дека е потребна друга револуција од трајна и длабока природа. Неговите први напори го подразбирале отпуштањето на менаџерите од средното ниво на менаџментот. Не им овозможувал повеќе да ја вршат својата традиционална улога односно да бидат интерпретатори на правилата. Тие биле жртвени јагниња. Со вториот чекор тој сметал дека тоа мора да се промени. Менаџерите на средното ниво треба да бидат автономни, но не повеќе како интерпретатори на правилата или заштитници на функционалниот интегритет во традиционалната вертикална организациона хиерархија. Наместо тоа одговорноста на менаџерот на средното ниво, треба да биде рушење на хиерархиските бариери, за кои

некогаш биле платени да ги штитат. Со други зборови, поделбата на улогите радикално се менува. Секој менаџер од средното ниво на менаџментот секое утро треба да се појави на своето работно место како рушител на хиерархиските бариери. Тие не треба да бидат таму за пасивно да координираат туку активно да пронаоѓаат начини, за работите да се движат што побрзо. Во својата нова улога менаџерот треба да стане личност која:

- Ќе ги забрзува работите/ рушењето на бариерите
- Ќе биде стручњак секогаш при рака
- Ќе ги шири добрите вести

Накратко кажано, менаџерот на средното ниво треба да се занимава со хоризонталниот менаџмент, а не со традиционалниот и бавен вертикален менаџмент.

Шемата на менаџментот мора да се заврти наопаку. Karlzon тоа го направил, а по него истото го сторил и Nordstrom. Улогата на менаџментот од пониското ниво е да дава поддршка на вработените од топ менаџментот. Тој работи на тоа да работите ги прави полесни, и ги забрзува работите посебно ја забрзува соработката помеѓу поединечните функции и поголемиот број на организациони единици. Менаџментот на средното ниво не е веќе голем арбитер чија должност е да ја форсира, спречува или забавува акцијата, за да ја сочува територијата, правата и интегритетот. Новиот вид на менаџер од средното ниво лавовски ги препушта своите традиционални должности, и има одговорност за одржување, контрола, евиденција, планирање, вработување на нови луѓе, но само во самоуправната тимска структура. Така помалку се изложени на грижата за секојдневните случувања на ниво на компанијата. Наместо тоа тие се грижат нивните тимови да бидат обучени и спремни сами да ја контролираат својата работа, а потоа се концентрираат на проблемите кои настануваат во поглед на квалитетот, планирањето, трошоците, и треба да бидат способни што побрзо да реагираат. Доказите од праксата потврдуваат дека менаџерите од средното ниво 75% од своето време треба да го поминуваат во хоризонталната наместо во вертикалната комуникација.

Преку ваквата улога на менаџерот од средното ниво на менаџментот му е даден еден вид на нов живот – сила и иницијатива да каже да, а не негативна сила да каже не, односно да ги забавува и стопира работите. Должноста на менаџерот е да ги решава проблемите на лице место, а не да ги препушта на регионалното ниво и да пишува интерни извештаи зошто нешто не се случило.

Во неколку критични области, новиот концепт на улогата на менаџерот на средното ниво може да доведе до зголемување, а не намалување на бројот на работни места на ова ниво. Ако човекот за менаџерите размислува како за луѓе кои ја

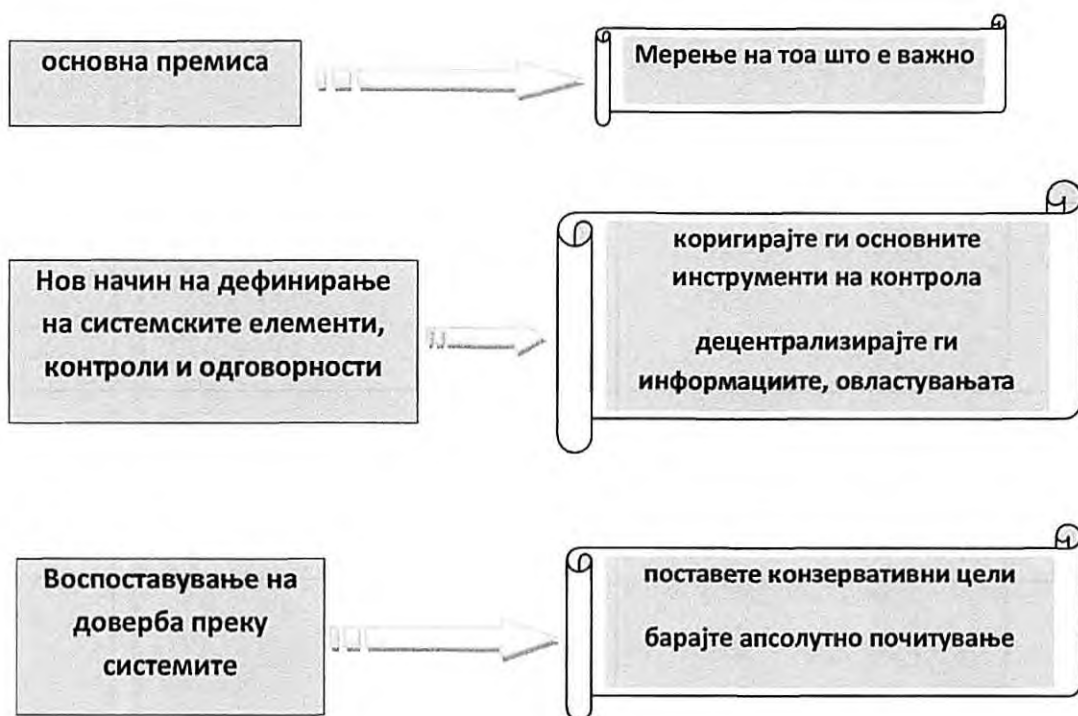
забрзуваат работата, повеќе не е толку извесно дека нивниот број треба секогаш да се сведе на најмалку што може.

Најважно е менаџерите од топ менаџментот и највисоките раководители во компанијата, да ја искористуваат можноста секојдневно да ги бодрат новоформираните менаџери затоа што својата работа ја вршат најдобро што можат, напуштајќи ја нивната традиционална улога. Но тоа ќе биде тешко затоа што и тие менаџери од топ менаџментот претходно ја вршеле истата работа, во децениската монотона средина, наместо да се занимаваат со активно решавање на проблемите кои се јавуваат во новите услови на пазарот.

Брзото реагирање на честите промени денеска претставува неопходност во однос на конкуренцијата. Ангажирањето на вработените, преземање на обврските и ширење на одговорноста е патот до ефикасното функционирање на организацијата. Обуката, формирањето на тимовите, намалување на обемот на структурата и новата улога на менаџерот на средното ниво, се работи кои ќе допринесат за ефикасно вршење на работните задачи. Меѓутоа, ако бирократската хиерархија се одржи и понатаму во живот сето тоа ќе се сведе на нула. Бирократијата од секогаш била привилегирана во менаџментот. Но сега бирократијата е нешто полошо од статусот што го имала како привилегија – таа е препрека за понатамошниот опстанок на организацијата. Борбата против бирократијата мора да стане стратешки приоритет број еден. Бирократијата (со премногу правила, норми и документација), не претставува императив.

#### **4.5 Светот завртен наопаку**

Се однесува на новото сфаќање за организирањето, а посебно во разградувањето на стратегиите. Сфаќање за компаниите кои претставуваат комбинација од стручни знаења и способности, кои треба константно да се усовршуваат и да се искористат кога таква можност се укаже на пазарот. Традиционалното сфаќање го подразбира размислувањето комплетно препуштено на производот, а стручните способности имаат секундарна или помошна улога. Парадоксално е точноста на оваа идеја, освојувањето или реактивирањето на пазарот, денеска од нас да бара да го отфрлиме пристапот за пазарната концепција. Едноставно компанијата мора да биде самата пред себе во поглед на своите способности, како би била во состојба да ги искористи сите можности на пазарот, кои така брзо појавуваат и брзо исчезнуваат. Основното знаење и стручните способности треба да бидат на своето место пред да се укаже конкретна потреба за нив.



Сл.3 Создавање на систем за светот завртен наопаку<sup>36</sup>

## 5.Предизвици во средното ниво на менаџментот

Несомнително е дека менаџментот навлегол во сите пори на развиениот профитен и непрофитен сектор. Со самото тоа и потребата за менаџерите е голема, а и со отворувањето на се поголемиот број на наставни установи кои го имаат како основен предмет менаџментот, се зголемува бројот на луѓе кои тежнеат кон тоа или веќе ја работат таа функција. Сите тие се обидуваат што подобро да ја вршат својата работа, да ги избираат вработените, да ги тренираат и мотивираат. Исто така сите тие имаат иста желба – да ги задоволат своите шефови, да стекнат почитување пред својот тим и пред се да ги избегнат сите проблеми кои често се јавуваат при менаџирање со вработените.

Во овој дел од трудот ќе бидат опишани сите предизвици пред кои се наоѓаат новите менаџери, од моментот кога добијат унапредување па се до имплементирање на промените во организацијата и во својот тим.

<sup>36</sup> Peters , T., Thriving on chaos , (1998) , str.387

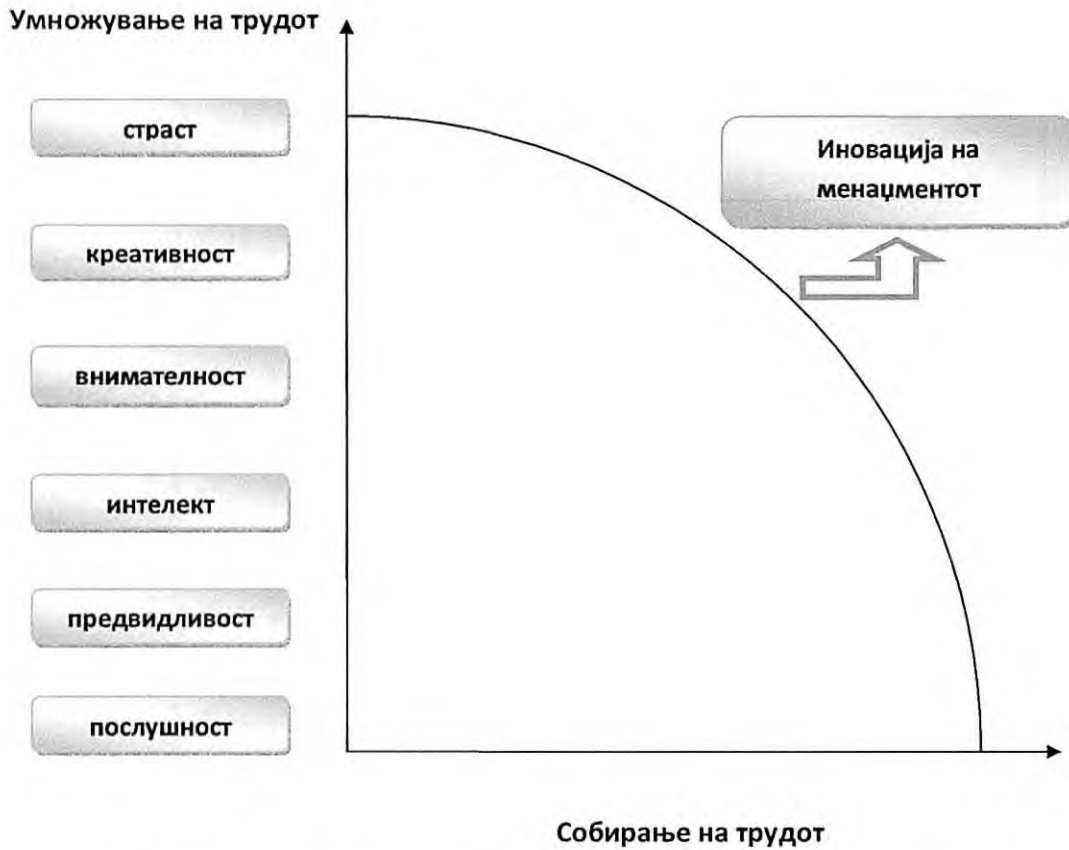


## 5.1 Ново сфаќање за лидерските вештини на менаџерот на средното ниво во менаџментот

Аксиомата се дефинира како констатација која е општо прифатена како вистина. Поради тоа што менаџментот е професионализиран и систематизиран, развил многу аксиоми во последните 100 години. Меѓутоа во последните 3 децении се нарушени стабилните услови, кои своевремено довеле до постепено дефинирање на универзалните принципи. Така денес главна работа на лидерот на сите нивоа, е да го надгледува процесот во кој се напуштаат старите вистини, и истовремено да се соочи со промените.

За да се прилагодат на иднината која брзо се развива, лидерите мора да се соочат со низа на парадокси поради кои е во прашање целиот конвенционален менаџмент. Принципите на менаџментот кои биле почитувани, под дејство на новите услови биле изложени на немилосрдни напади.

Секој ден, секој менаџер мора практично да ја преиспитува конвенционалната мудрост, посебно таа врска помеѓу причините и последиците кои до сега биле сметани за аксиоми. Поради тоа што нови аксиоми уште не се кристално јасни, менаџерот мора да стане мајстор за емпиризам и секој ден да го поставува прашањето: "Кои се новите експерименти за денес за да ги пробаме новите принципи?"



Сл.4 Димензии на менаџерските дејности во вршењето на својата задачи<sup>37</sup>

### 5.1.1 Владеење на парадоксот – лидерски императив

Дефиниција за парадоксот е констатација која звучи контрадикторно, неверојатно или апсурдно, а сепак може да биде точна.

Денешните успешни лидери се луѓе со најфлексибилен дух. Способноста да ги прифати новите идеи, редовно да ги преиспитува старите и да се помири со парадоксот – тоа ќе биде главната особина на секој ефикасен лидер. Според тоа, тоа е предизвик кој трае во текот на целиот живот.

Нема да биде лесно да се дојде до нови вистини. Лидерите ќе мора да бидат на кормилото на бродот, а истовремено да одат и со полна пара напред, е само по себе суштински парадокс.

<sup>37</sup> Hamel, G., *Budućnost Menadžmenta*, (2009), Zagreb, str.251

Еве осумнаесет мали и големи парадокси<sup>38</sup>, карактеристични за хаотичната работна средина која се развива денес. Тие се наречени парадокси затоа што во реалноста се смета дека тие не можат да бидат вистинити, а сепак поголемиот дел од нив се среќаваат во реалноста.

1. Потребна е голема стабилност во однос на вработеноста, за да се совлада нестабилноста во работната средина.
2. Големата конкуренција бара голема соработка.
3. Големата продуктивност доаѓа од поголем број на вработени, а не од помал број на вработени.
4. Успехот ќе дојде сам ако производот повеќе го сакаме а помалку се врзуваме за него.
5. Мораме да се пазиме од економијата која базира на принципот на скала, и да се одлучиме за комплексните облици на интеграција.
6. Поголемата дезинтеграција оди рака под рака со повеќе нови димензии.
7. Начелото “ големиот систем подразбира мали трошоци ” треба и мора многу брзо да се замени со начелото “ малиот систем подразбира мали трошоци .”
8. Голема продуктивност ќе се постигне ако имаме мал број на дистрибутери.
9. Што е пазарот повеќе ориентиран на производот наменет за потрошувачот, тоа повеќе ќе се исплати на малите додатни елементи на вредност.
10. Поголем број на производи за краток производствен циклус, не значи лош квалитет.
11. Високиот квалитет ги намалува трошоците.
12. Добриот квалитет се остварува со помал број на контролори. Уште еднаш, суштината е во вработените.
13. Брзиот чекор кон успехот се постигнува преку брз чекор кон неуспехот.
14. Цврстата контрола може да се постигне преку поголема децентрализација.
15. Политиката на компанијата повеќе ќе се почитува ако помалку време се поминува во канцеларија.

---

<sup>38</sup> [www.en.wikipedia.org/wiki/Productivity\\_paradox](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Productivity_paradox)

16. Активноста на стратешкото планирање под водство на менаџерите, наступуваат наместо стратешкото развивање на потенцијалот под водство на топ менаџментот.
17. Адекватното мерење се постигнува со помалку обемниот систем на мерење.
18. Успехот ќе го доживеат оние кои го сакаат хаосот (константната промена), а не оние кои сакаат да го елиминираат.

Овие парадокси претставуваат само еден мал пример, но тие сепак се во спротивност со суштинските организациони поставки присутни во последните сто и повеќе години. Спрема тоа менаџерот на средното ниво на менаџментот нема да успее да го убеди топ менаџментот во овие уште таканаречени – еретички идеи. Компанијата мора да стане експериментална и образовна организација која лесно се прилагодува и копнее за промени. Вработените од една компанија од сите сектори мора постојано да посетуваат други компании, потрошувачи, дистрибутери, конкуренти. Менаџерот на организационата единица треба да биде спремен на долги патеки и со полно работно време да работи со својот тим, на одредени експерименти чија што цел е активно реагирање на промените. Организацијата секогаш и постојано учи од најдобрите (се прилагодува, ризикува, греша и се поправа).

Претседателот на компанијата Chaparral Steel, Gordon Forvard својата компанија ја смета за лабораторија, што е и вистински поглед на работите. Секој вработен станува емпирист, а секој сектор лабораторија. Експериментите се однесуваат на процесот на работењето, правилата, обликот на набљудување, системот на комуникација, како и на новите производи и услуги.<sup>39</sup>

Ништо не може да биде институционализирано. Сите производи кои рапидно не се усовршуваат *ipso facto*, тие рапидно застаруваат. По брзиот неуспех после кој следи брзо прилагодување станува најдрагоцената активност на организацијата од ден во ден. Значи суштинскиот парадокс со кој мора менаџерите од средното ниво на менаџментот да се борат е создавањето на внатрешна стабилност, како би се поттикнало константното барање за промени. Визијата мора да биде доволно јасна за да биде поттик за постојано преземање на ризик и поддршка во случај на неуспехот.

Оваа двојна задача по својата природа порано не била на грбот на лидерите. Менаџерите на средното ниво мораат со вистински ентузијазам, да ја проповедаат визијата одново и одново. Истовремено мора упорно да се впуштаат во експериментирање преку кое истата таа визија ќе добие нов облик. Според старите сфаќања изгледа дека бродот донекаде излегува од контрола. Единствениот начин да

---

<sup>39</sup> Peters , T., Thriving on chaos , (1998) , str.496

се опстане е преку илјадници истовремени експерименти, вклучувајќи го и експериментот на референтот од сметководството. Тоа што некогаш значело да се биде под контрола, односно да се биде предводен од бирократската хиерархија денеска е сигурен пат до уништувањето на компанијата. Тоа што некогаш по старите стандарди, било под контрола, по новите стандарди е надвор од контрола.

Така во книгата “Лидери” Voren Benis и Bert Neijns заклучуваат:” Менаџерите се луѓе кои работните задачи ги вршат на вистински начин, а лидерите се луѓе кои ги прават вистинските работи. Разликата може да се сведе во активноста врзана за визијата и способноста за проценка – ефикасноста наспроти ефикасноста. Ова се луѓе кои создаваат нови идеи, нови политики, нови методологии. Го менуваат основниот метаболизам на своите организации. Нивните визији и намери ги привлекуваат потрошувачите. Силата во комбинација со одговорноста и обврската има магнетско дејство.”

Примената и почитувањето на правилата претставувало сјајна пракса во мирните средини во минатите години, или статични стратешки планови напишани на 300 страници и правилници за политиката на компанија напишани на 1.700 страници за некои поранешни услови. Денеска условите и правилата по кои треба да функционираат менаџерите веќе не се исти. Менаџерите мора да создаваат нови светови. Потоа да ги рушат и повторно да ги креираат. Таквите смели потези не можат да се почнат без визијата која не само што ги инспирира, туку истовремено им влева доволно доверба, да и покрај вртоглавата конкуренција, сепак се одлучат за секојдневни ризици кои визијата ја ставаат на проба, ја прилагодуваат и ја прошируваат. Визијата е од суштинско значење, за да се опстане во средината на крутите правила мора да отстапи место на флексибилните и константни промени. Од таа причина идејата за развивање на визијата е повеќе од важна, за да се сведува на тривијалност. Затоа линијата по која сега се движат компаниите е многу тенка. Ниедна тема во врска со лидерот не е толку важна. Има работи кои може да се кажуваат од искуствата на другите. Но човекот не може ниту пак треба прецизно да го дефинира патот по кој треба да оди, за да се дојде во вистинското.

За да се пронајдеме во светот кој за сите нас е завртен наопаку, во свет од кој се тешко излегува на јасен патоказ и во кој се помалку владеат правилата мора да се:

- Воспостави пракса на видлив менаџмент
- Да се направи се за да се намали бројот на неточни информации
- Да се ослободи менаџерот од својата канцеларија, или да преземе некои чекори во тој правец

Праксата на видливиот менаџмент денеска е неопходна. Сите се соочени со промените. Промената е единствениот извор на нови можности, но таа била анатема посебно за оние компании кои се создадени само да функционираат во стабилни услови. За да се овозможи на сите вработени позитивно да ги прифаќаат промените и ризиците, менаџментот мора да биде секогаш присутен да обучува, усовршува, поттикнува, грижи и теши. Најважната секундарна последица од тоа директно присуство е радикалното намалување на неточните информации, кои денеска се опасни повеќе отколку што биле во минатото. Jack Welch ги советува менаџерите: "Ќе бидете надвор од секој колосек ако во својата канцеларија поминете повеќе од 1/3 од своето работно време."<sup>40</sup> Суштината на праксата е шефот постојано да биде надвор, на секое место, што подразбира слушање и помош, а не како порано наредба и контрола. Потребни се многу обуки и усовршување, да менаџерот кој се навикнал да шета наоколу по ретрограден принцип, се претвори во личност која шета на околу за да слуша и помага.

Притоа, способноста секогаш први да го почувствуваат ветерот кој секогаш донесува нешто ново е одлика на супериорните менаџери. Сега таа одлика е неопходна. Денеска успешниот лидер мора да биде опседнат со ослушувањето. Упорно ќе се труди вработените околу себе да ги ангажира за свои сопствени цели. Ако обраќањето кон вработените преку давање на наредби бил модел на раководење во 60-тите години на минатиот век, тогаш ослушувањето на вработените и помагањето е модел на годините кои допрва доаѓаат.

Константното усовршување и флексибилноста се зборови кои треба бескрајно да се повторуваат. Не помалку значење има препуштањето на контролата и одговорноста на вработените од топ менаџментот, како и поместувањето на поголемиот дел од комуникацијата од вертикален кон хоризонтален правец. Лидерите на флексибилните организации ставаат апсолутно најјак акцент на поддршката и грижата за вработените од средното ниво на менаџментот и пониското ниво. Мора да им укажат на вработените од првите борбени линии дека тие се херои на организацијата.

Во денешната средина успехот се постигнува, кога менаџерите од првите линии бидат ценети како херои и имаат овластувања да направат некој бизнис потег кој ќе биде од круцијално значење за компанијата. Примарната задача на секој лидер е да му ги овозможи сите овие услови на менаџерот, без разлика за кое ниво на менаџмент станува збор.

Довербата во одговорноста е со години една од главните теми во литературата за менаџмент. Во неа се инсистира за елиминирање на традиционалните облици на

---

<sup>40</sup> Welch, J., *Winning*, (2005), Boston, str.211

контрола. Значи менаџерите од средното ниво на менаџментот мора на нов начин да го совладаат сето ова.

Воспоставен е нов нехартиен облик на контрола – заедничка визија и високи стандарди. Основната идеја е за да се работи брзо, организацијата треба да се ослободи од вишокот на слоеви на традиционалната хиерархија, и да се намали бројот на набљудувачи. По својата обука и карактер менаџерите од средното ниво на менаџментот, претставуваат управители. Платени се да надгледуваат, контролираат и управуваат. Ни малку не изненадува фактот што голем дел од менаџерите сметаат дека не е можно да се управува без раководител. Навистина тоа можеби е основа на сите менаџерски ортодоксии. Но денеска највредни се човековите способности, точно оние со кои најмалку може да се управува. Менаџерските инструменти можат да ги присилат вработените да бидат послушни и внимателни но не можат да ги направат креативни и доверливи. Ако сакаат да го извлечат максимумот од вработените, обично тоа подразбира помалку да се управува со нив. Тоа значи издавање на помалку наредби, помала грижа за распоредот на работната сила, и помалку трошење на времето во набљудување на вработените. Помалото управување со вработените, значи многу повеќе од фактот дека има помал број на менаџери. Новите моќни комуникациски инструменти им овозможиле на корпорации да го намалат бројот на вработени во средното ниво на менаџментот, што тоа им овозможува на менаџерите само полесно да управуваат со своите тимови.

Да се бара од менаџерот помалку да управува со вработените, е исто како да се бара од столарот да стави помалку шајки – тоа е нивната работа. Меѓутоа од друга страна, набљудувањето, строгата политика, процедурите и нефлексибилните планови, се во спротивност со создавањето на корпорација која е полна со енергија. За да се постигне максималниот ефект од вработените потребно е на менаџментот да му се заврзат рацете или само неколку прста. Во одредена смисла тоа е игра без погодоци, што повеќе вработените се набљудуваат и им се наметнува политиката на менаџментот, вработените ќе имаат се помалку ентузијазам во својата работа. Не може од роботот да се очекува да стане фанатик.

Последните години премногу се става акцент на ангажираноста, овластувањето и самоупраувањето. Во многу компании, многу вработени успеваат преку своите колеги да ја прикриваат нивната состојба на немоќ. Од тука се поставува прашањето: Дали вработените имаат голема слобода да изберат што ќе работат или да одлучат како ќе ги извршат своите обврски? Ова е важно прашање.

Менаџерите мораат енергично и со помош на другите, да започнат борба со која ќе уништат сите замки на бирократијата. Треба со организациите да се раководи во хоризонтален правец, односно вертикалната хиерархија за биде заменета со хоризонтална, за да се овозможи што побрза акција на вработените. Голем број од

акциите насочени кон рушење на бирократијата се во функција на хоризонтален стил на менаџмент, при што вертикалната комуникација горе - доле се сведува на минимум и се заменува со брза оперативна комуникација во која хиерархиските граници не постојат. Поточно средното ниво на менаџментот настојува да ги елиминира бариерите, посебно непотребната вертикална обработка на информациите, која во хиерархиските односи помеѓу поедини функции ја забавува акцијата на останатите вработени.

Логиката е без грешки, двете огромни препреки за квалитет, услуга, ефикасно реагирање, брза иновација и ангажирање на вработените се хиерархиските бариери – бирократијата и вертикалниот менаџмент. Значи од тоа логично произлегува дека два главни приоритети на лидерот треба да бидат:

- Интензивното рушење на бирократијата и
- Развивање на хоризонталната комуникација

Предвидливоста, страста и креативноста се дарови. Тоа се благодети кои вработените од ден на ден, од момент во момент одлучуваат дали да ги изложат или задржат за себе. Во случајот со овие квалитети не може да се заповедува. Менаџерот овие способности на вработените нема да ги добие, ако ги тера повеќе да работат или ако им наредува повеќе да ги сакаат своите клиенти или пак да ги уништуваат своите конкуренти.

Современиот пристап на менаџментот мора да одговори на системските бариери:

- Како може да се зголеми слободата на подредените, а со нив истовремено да се управува помалку
- Како може да се создаде организација во која вработените ќе ги поврзува чувството на заедница а не бирократијата
- Како може да се зголеми чувството кај вработените за остварувањето на визиите на корпорацијата

Во овој момент се поставува прашањето дали може да се оствари напредок во случај на толку многу проблеми. Дали можат да се решат проблемите? Дали може менаџерите од средното ниво да управуваат се помалку, а со тоа да не предизвикуваат хаос?

Whole Foods –иот пристап за менаџментот ја испреплетува демократијата со дисциплината, довербата со одговорноста и заедницата со острата внатрешна



конкуренција. Благодарение на вешто спротиставените вредности, системот на менаџментот кај некои компании станува ефикасен и тежок за копирање.

Од компјутерите преку малопродажбата и здравствените услуги, до државните институции, менаџерите без оглед на рангот и работата што ја вршат се соочени со досега невиден хаос. Денеска променливите категории, се всушност крајно променливи величини. Ништо не може да се земе здраво за готово, ни за тримесечен период, а не па за некој подолг рок. Радикално новата средина бара нови облици на организација, и радикално нови облици на проценка на оние кои раководат со таа организација. Секако, планирањето на средствата и понатаму останува главна цел. Тоа е всушност еден од неопходните услови за опстанок.

Претседателот на компанијата IBM пишува:” Мораме да го преиспитаме секој однос, секој елемент, секој процес, секоја операција. Единствениот убедлив критериум за успех е: Дали се менувате доволно брзо, за успешно да се соочите со иднината?”<sup>41</sup>

За да се прилагодат на радикално изменетата средина, секоја операција која подразбира поврзување на повеќе активности – сметководство, информации, кадровски служби, производство, развој, секој однос со дистрибутерите, мораат да бидат расчленети и во основа променети. Значи, мора секој менаџер да се мери според основата на неговите способности, драматично да ја менува средината. Ако компанијата не се реорганизира, суштински нема да може држи чекор со времето. Нема совршени организации. Ниедна голема компанија не се менува така брзо. Во денешната средина најголем непријател е инерцијата. Во крајна линија разумната доза на промени, па макар и вртење на точката во круг, е подобра од константната инерција. Програмите за константните промени загрозуваат поголем дел од вработените но нај веќе традиционалните менаџери од средното ниво на менаџментот. Но константната промена е крајно доследна во однос на највисокото ниво на квалитетот и услугите. Навистина тоа е императив, затоа што конкуренцијата се повеќе напредува. Тоа се случува и токму во моментот. На пример, Toyota успеала да примени уште педесет нови сугестии, за работите да ги направи уште подобри. Визијата довербата и секојдневното однесување на менаџерите се сидро за кои вработените се фаќаат додека брановите ги носат на сите страни.

Во современи услови менаџерот повеќе не е платен да биде чувар и набљудувач. Тој е платен исклучиво работите да ги насочи кон подобро, да ги менува и истите да бидат активни денеска. Според тоа, системите во компаниите непогрешливо ги мерат погрешните работи. Знаат како да ги измерат трошоците, со користење на модели кои се дефинирани пред десетина години за сосема друг свет. Потенцијалите

---

<sup>41</sup> Peters, T., *Thriving on chaos*, (1998), str.578

за долгорочно зголемување на приходите како што се квалитетот услугите и флексибилноста практично веќе не постојат во голем број системи за мерења.

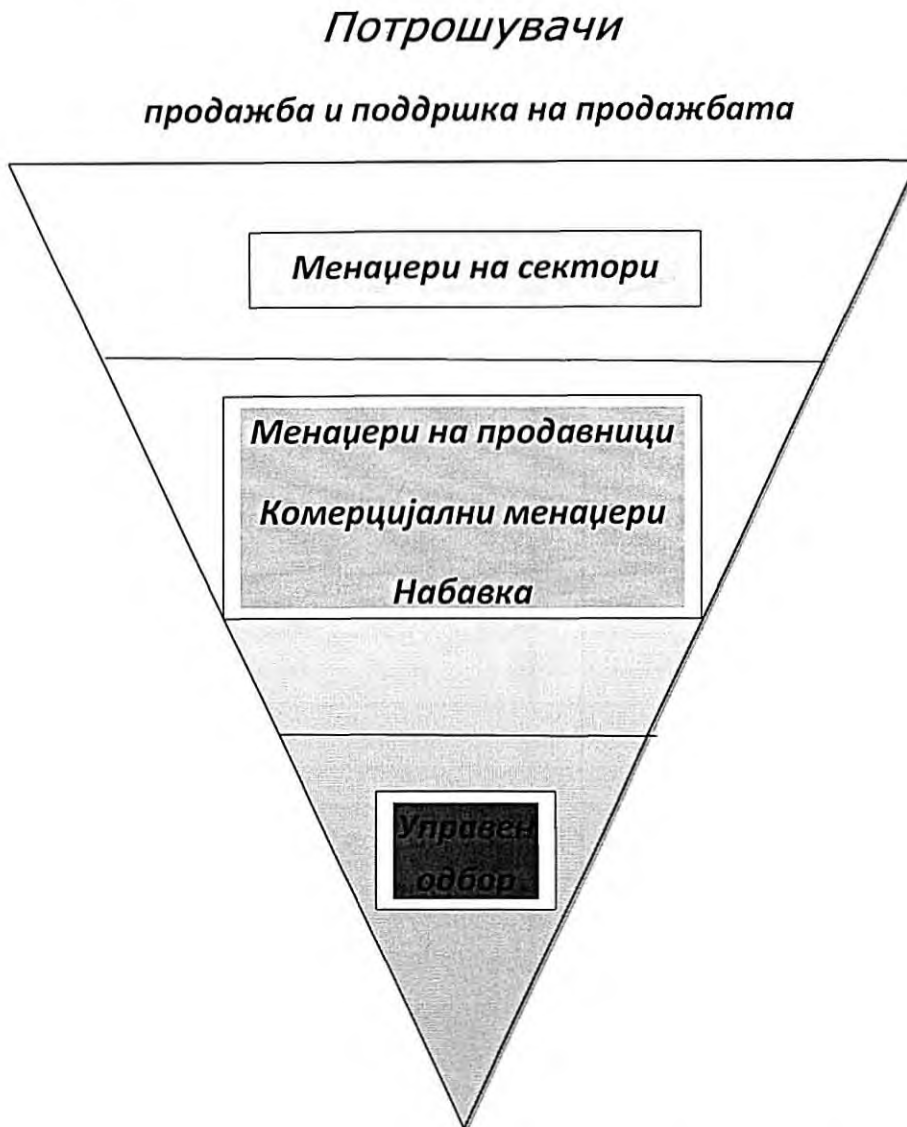
Факт е дека постои опседнатост со финансиските мерни показатели, не доведува до тоа да се игнорираат или стават во друг план нефинансиските мерки како што се квалитетот на производот, задоволството на потрошувачот, времето потребно за лансирање на новиот производ и акумулацијата на стручната оспособеност на кадрите во одреден временски период. Сите тие елементи претставуваат движечка сила на успехот во среднорочна или долгорочна смисла.

Задачата на менаџментот е на подредените да им ги покаже новите тенденции – како да престанат да инсистираат на количината, а да го подобрат квалитетот, како да раководат со флексибилните наместо стабилните организации, како секој вработен да не стане хендикепиран поединец, туку борец за промени итн. Развивањето на новите способности кај поголем број на луѓе зависи од создавањето на мотивацијата и чувството за одговорност. Човекот станува мотивиран и одговорен кога сфати дека е способен да работи како треба во тој нов свет и да успее во него. Казна е како што одамна рекле, научниците кои одамна се занимаваат со човечкото однесување – стратегија која не доноси резултат, посебно кога од луѓето се бара нов вида на однесување. Казната поттикнува да се чувствува уште поголем отпор спрема ризикот.

Малку се оние работи кои ја зголемуваат енергијата како што е размената на информациите. Она што се нарекува препуштање на одговорноста или мотивацијата едноставно не може да постои без исцрпените информации. Во знаењето е силата така од секогаш било така секогаш ќе биде. Силата на менаџерите во првиот ред е уште еден императив. Основната претпоставка на конкурентноста е способноста што побрзо да се стапи во акција преку непосреден контакт со пазарот. Поради тоа достапните информации и овластувања се потребни на менаџерите од првиот ред да се одлучат за чекор напред ги претставуваат императивите. Аргументите се апсолутно јасни. Вработените покажуваат неограничена желба да ги сфатат работите, наред новиот хаос со кој се соочени.

Информациите помагаат да се израмни организационата пирамида. Достапната информација овозможува таа да се движи во правец на вработените во менаџментот, и истовремено овозможува полесна комуникација без обѕир на хиерархиските бариери. Информацијата по својата природа во суштина е главна замена за менаџерите на пониското ниво, и за многу други административни стручњаци. Суштинската улога во одговорноста ја има менаџерот на средното ниво, кој секогаш се наоѓа помеѓу вработените, и тој ја шири визијата и илустрацијата за вистинскиот начин на однесувањето на вработените.

Уште едно потсетување, како еден облик на контрола (со деградирани и бескрајни правила), да се замени со друга форма – преку визија, систем на вредности и видлив менаџмент.



Сл.5 Организациона шема на компанијата Nordstrom<sup>42</sup>

## 5.2 Како да се стане менаџер

Патот на секој вработен до унапредувањето во менаџер е скоро ист, старата работа ја вршел доволно долго па станал мајстор во својата специјалност. Со секојдневната работа, надградувајќи го своето знаење во една или повеќе области, со

<sup>42</sup> Peters, T., Thriving on chaos, (1998), str.465

текот на времето се доаѓа до ниво на знаење кое дефинитивно е почитувано од страна на надредените. После одреден период по доделувањето на наградите за неговото унапредување, му се доделуваат и групи од вработени со кои тој треба да ги раководи.

Од тој момент, описот на работата и неговите обврски потполно се менуваат. Успехот во работата не зависи повеќе од личните технички способности и специјализираните знаења и искуства. Сега успехот на работата зависи од тоа како вработените со кои менаџерот раководи ја работат својата работа. Ако тие добро си ја извршуваат работата и менаџерот ќе има добри резултати. Ако тимот лошо работи, секако дека менаџерот ќе снесува голема одговорност за тоа. Најдобрите менаџери го прифаќаат овој предизвик со задоволство. Работејќи секој ден на градењето на довербата кај член од тимот, истовремено мора да прифатат како да научат да го извлечат максимумот дури и од најтешките типови на работници. Во текот на работата добриот менаџер редовно ќе експериментира во промена на односите со таквите работници во потрага по подобар однос со нив. Една од основните задачи на менаџерот е да ги делегира работните задачи, да ги решава проблемите и да посредува доколку дојде до несогласување помеѓу вработените. Ако развивањето на организацијата се движи во нагорен правец, менаџерот треба многу добро да ги пренесува информациите на своите вработени за и тие да бидат добро упатени за текот на развојот, и да претставуваат стабилен ѕид на кој може да се ослонат менаџерите. Кога дојде до криза во организацијата менаџерите не треба да се жалат за тоа над кое што немале контрола. Треба одново да го убедат својот тим од потребата за акција и во која насока таа да се движи, за да се промени моменталната ситуација во компанијата. Очигледно дека односот на менаџерот со својот тим е од есенцијална важност за успехот на менаџерот во вршењето на својата работа. Ако направиме основна поделба на ситуациите, во кои новиот менаџер од средното ниво на менаџментот веднаш по изборот, се разликуваат следните ситуации:

- Новиот менаџер има можност сам да креира свој тим
- Да го наследи веќе постојниот тим, или
- Да биде унапреден од член во тимот во менаџер

### **5.3 Менаџерот и неговиот тим**

Едно е сигурно, не постои совршен тим. Не постои тим во кој неговите членови не запаѓаат во конфликти. Група на луѓе на исто место и во подолг временски период предизвикува несогласувања, па макар тоа да станува збор и за неважни работи. Човечката суета, животните проблеми, меѓугенерациските јазови, разликата во образованието, политичките ставови, сето тоа може и е најчесто причина за

несогласувања во тимот, кои можат да бидат само вовед во многу поголеми проблеми. Ако се работи за тим кој го сочинуваат луѓе од различни земји, треба да се земат во обзир историските односи помеѓу земјите и да се провери дали теоретските кандидати за тим имаат предрасуди за останатите членови од тимот.

Несогласувањата во тимот често можат да бидат резултат на банални причини. На пример, несогласувања можат да настанат поради пушењето во канцеларијата или избирањето на нова просторија за канцеларија. Кој некогаш работел доволно долго во тим или бил менаџер на тим, знае дека е многу тешко да се избегнат конфликтите, колку и добро да се одберат неговите членови уште на самиот почеток. Со тоа менаџерите треба да бидат запознаени многу добро.

Кина и Индија како две земји со најмногу број на жители во светот, имаат економии во развој во кои доминираат две карактеристики: работа без граници со многу малку одмор и евтина работна сила. Не постои шанса да се пружи отпор на тоа, туку само да се вклучи во трката. Во спротивно пазарот сам ќе пресуди. Многу компании во САД и Европа тоа веќе го осетиле на своја кожа. Постои едно валидно мислење дека вработените на овие пазари не се спремни да работат толку многу, или пак се спремни но ако им се плаќа повеќе, односно многу повеќе. Толку колку што најверојатно менаџерот не може да им даде. Менаџерот тоа секогаш треба да го има тоа на ум. Вработените на дното од хиерархијата не ги интересира состојбата во која се наоѓа компанијата, односно не веруваат дека нивната работа може да допринесе за успехот на компанијата. Онолку колку што е јака конкуренцијата на глобалниот пазарот, ги тера компаниите да работат многу повеќе истото е и споредбата помеѓу луѓето во еден град или една земја без волја да прифаќаат да работат. Зошто комшијата или пријателот кој работи во некоја друга компанија да зема повеќе плата а да работи од 10 до 16h?

Се додека идејата за волја за повеќе работа е став само на еден тим или компанија, тешко дека ќе успее да продре до оние народи чиј менталитет на ги негува тие вредности. Ова ќе биде голем предизвик за менаџерите. Менаџерот кој не остварува добри резултати не е добар менаџер. Менаџерот чиј тим се наоѓа во долниот дел од листата на успешни тимови во компанијата, не е добар менаџер и најверојатно во блиска иднина ќе ја напушти компанијата, каде што конкуренцијата е основа на функционирањето. Дефинитивно менаџерот чиј тим е уморен и незадоволен од додатната работа лош менаџер и во зависност од тоа колку членови од тимот го гледаат само него за виновен, толку неговата сегашна позиција ќе му виси на конец.

За разлика од менаџерите кои доаѓаат во веќе формиран тим и мора да ги прифатат веќе формираните односи, оние менаџери кои имаат можност да почнат од почеток имаат повеќе можност полесно да го наметнат својот пристап. Поточно

подоцна полесно да му биде во вршењето на своите обврски, за менаџерот е многу важно при формирањето на тимот добро да ги одбере луѓето, водејќи сметка како за нивните работни навики, така и за нивните лични карактеристики.

### 5.3.1 Создавање на сопствен тим

Подразбирајќи ги сите аргументи кои се изнесени во претходното поглавје ако се земе во обзир односот помеѓу тимот и менаџерот, останува да се одберат уште вистинските луѓе, за тимот да функционира на ниво. Создавањето на сопствен тим истовремено спаѓа во најзанимливиот дел од работата на менаџерот и можеби во најкритичниот дел од целиот мандат на идниот менаџер.

Пред да почне со селекција на луѓето за создавање на сопствен тим, менаџерот треба да процени во каква компанија работи и што сака во наредниот период, дали редовна конкуренција во тимот, или добро и мирно функционирање во одреден период. Ова е многу важно прашање, затоа што некогаш се случувало да се создаваат тимови по проект, па после завршувањето на проектот тие да се расформираат и повторно да се креираат нови. Во тој случај дефинитивно нема потреба да се прави атмосфера за конкуренција, зошто може да се појават само непотребни конфликти. Во зависност од тоа што менаџерот сака, конкуренција или стабилност зависи од тоа како ќе го состави тимот.

#### 5.3.1.1 Создавање на тим по проект

Во случајот на создавање на тим по проект постојат две опции:

- Мал број на луѓе во тимот и
- Ограничен период на траење на проектот (6 месеци до една година), каде е непотребна диференцијација во тимот и поголем број на луѓе во тимот (повеќе од 10) на долг период повеќе од (една година) каде неминовно е потребна диференцијација во тимот, за да се знае кој ги пишува извештаите, кој ги набљудува вработените и кој е одговорен за имплементацијата на главниот проект.

Мал број на луѓе во тимот за краток период на траењето на проектот е дефинитивно лесна опција за водење. Обично за таква потреба се прави тим од луѓе чии определени специјалности овозможуваат доволно способности и знаења да се завршат дадените обврски. Менаџерот во секој случај ќе биде личност која самата работела на слични специјализирани работни задачи и учествувал на поголем број проекти и е запознаен

со секоја ситница поврзана со имплементацијата на проектот. Тоа значи дека тој мора да биде способен да ги следи и контролира членовите на тимот, но сепак нема да може да ја работи нивната работа. Одбирањето на вработените кои се доволно добри во своите специјалности и давањето на подеднакво значење на секој од нив, заедно со давањето на јасни инструкции во однос на работните задачи и реално испланираните рокови за завршување на меѓу фазите, треба да биде доволно да се приведе работата кон крај. Единствено од што треба менаџерот да се плаши при изборот на вработените, и во текот на водење на тимот е сопствената суета и страв да ги избере оние луѓе кои се подобри од него, затоа што не е сигурен во себе дека може да раководи со луѓе кои се подобри од него.

Во таква ситуација Jack Welch кажува: "Искористете го знаењето и способностите на вашите вработени. Учете од нив. Иако членовите од вашиот тим ќе бидат поаметни од вас, тоа не значи дека не сте во состојба да ги водите."<sup>43</sup>

Ако е во прашање друга опција поврзана со проектниот менаџмент тогаш работата е дефинитивно потешка. Ако менаџерот треба да го води тимот по проектот, ќе посака стабилност во тимот, и ако неговата концепција за тимот има поделба на високи и ниски функции, односно содржи диференцијација најголемите проблеми за менаџерот можат да настанат ако создаде тим кој е пренагласен од знаења и способности.

Според тоа, првата дилема со која ќе се соочи менаџерот е дали да создаде тим од поединци кои имаат доволно искуство, или тимот да го создаде од млади и помалку искусни на мали позиции, и со тоа додатно да ја нагласи разликата помеѓу јаките и слаби позиции. Што е поважно знаењето во работата или атмосферата во добро создадениот тим?

Може да се земат два примера од спортот. Real Madrid е најголемиот и најдобро организираниот фудбалски клуб, кој до пред некоја година иако бил составен од најдобрите фудбалски ѕвезди не освоиле ниеден трофеј. Од друга страна нивниот најголем ривал Barcelona во добрата меѓусебна соработка со своите играчи во клубот освојува повеќе пехари. Од тука се гледа дека диференцијацијата во тимот не е толку важна, колку што е создавањето на феноменалната атмосфера каде играчите го делат своето знаење меѓусебно, тоа е вистинската формула за успех.

Друг пример дава Jack Welch кој апсолутно ја застапува диференцијацијата во компаниите и тимовите, како во текот на селекцијата на вработените, така во текот и на функционирањето на тимот. Како диференцијација по прашање на функција, така и селекција по учинок. На коментарот на некои менаџери дека диференцијацијата им

---

<sup>43</sup> Welch, J., *Winning*, (2005), Boston, str.77

овозможува на вработените да се натпреваруваат едни против други, Jack Welch дава пример преку бејзбол тимот New York Jenky и нивниот менаџер и кажува: "Оваа екипа беспрекорно функционира како тим, преку транспарентниот систем на диференцијација. Членовите на тимот постојано се наградуваат секако најдобрите, на оние кои не покажуваат добар резултат им ја покажуваат излезната врата. Ако и тоа не е доволно за да се види колку системот на диференцијација е кристално јасен, платите на играчите се јавни. Без сомнеж тука најдобро се забележува диференцијацијата на дело, кога некои членови на тимот заработуваат дури и 18 милиони долари годишно, а некои само минималниот износ од 300.000 долари годишно. А сите со заеднички сили го доведуваат тимот до победа. Нивниот тимски успех е јасен показател на две работи. Прво тоа е резултат на успешно лидерство. Поврзаноста на овој тим како и кај многу други екипи, го покажува позитивното влијание на отворен и искрен систем на управување, кој е изграден на искрена проценка на работниот допринос и наградите. На тој начин, диференцијацијата не ја поддржува тимската работа, туку ја унапредува."<sup>44</sup>

Jack Welch не предлага платите во компаниите да бидат јавни, затоа што тоа зависи од секторот со кој компаниите се занимаваат, земјата во која компанијата работи и останатите фактори, но дефинитивно ја застапува диференцијацијата, конкуренцијата, јасниот систем на проценка и наградувањето. Со воведувањето на терминот конкуренција се доаѓа до разликата помеѓу водењето на тимот по проект, и водењето на тимот во формалните организации, затоа што тоа е основната разлика во пристапот на формирање на тимот во овие две ситуации.

### **5.3.1.2 Создавање на тим за работа во корпорации**

Големите компании и корпорации имаат друга атмосфера за разлика по помалите компании или организации од невладиниот сектор. Натпреварот на пазарот со другите слични компании, неминовно го поттикнува и натпреварот во внатрешноста на самите компании.

Сигурно дека ова има ја дава потполната слобода на топ менаџерите, да во потполност ја имплементираат техниката на диференцијација. Секако таквиот пристап се пренесува и на менаџерите од средното ниво и им дава многу повеќе слобода во раководењето со тимот, дури и во присуство на јак и влијателен сектор за човечки ресурси, затоа што и тие го имплементираат истиот принцип, пред се конкуренцијата и селекцијата по учинок.

---

<sup>44</sup> Welch, J., *Winning*, (2005), Boston, str.49-50



Секако тоа зависи и од земјата во која компанијата работи, затоа што некаде и покрај желбата да се примени принципот на апсолутна конкуренција и селекција по учинок, тоа е невозможно затоа што законите, обичаите и културните вредности во некои земји тоа не го дозволуваат. А тука се и синдикатите. Отпуштањето на работниците во големите компании во Германија неминовно ги предизвикуваат големите плати, освен во случаите кога е во прашање некомпетентноста. Многу е тешко да се наметне вистинската селекција по учинок и конкурентност во тимот, кога како менаџер го немате инструментот – отказ. А неможноста да се даде отказ на вработените кои не се покажале како добри, го спречува доаѓањето на нови луѓе кои се желни за борба и за подобра позиција. А недостатокот на такви луѓе го отежнува справувањето со конкуренцијата. Овој проблем го имаат голем број на менаџери во скоро сите земји, каде што исклучок е САД.

Jack Welch ја дава за пример изјавата на еден менаџер од Јапонија: "Диференцијацијата единствено е реална во САД. Би бил среќен ако и јас можам да ја применим, но поради нашите културни вредности, моите вработени не би ја прифатиле." Jack Welch не го призна тоа и вели: "Додека работев во General Electric би било нефер ако кажам дека диференцијацијата постоела само во компаниите во САД. Веднаш донесовме одлука да диференцијацијата ја спроведеме, во сите земји во кои работиме без разлика на културните препреки со кои моравме да се соочиме. Кога ги изнесовме своите аргументи зошто сакаме да ја спроведеме диференцијацијата и кога ја поврзавме со искрениот систем на проценка за работниот учинок, таа исто функционираше и во Јапонија како и во Охајо."<sup>45</sup>

Меѓутоа и понатаму постојат голем број на компании во земјите каде што се јаки синдикатите, па компаниите успеваат некако да ја наметнат диференцијацијата во разликата помеѓу платите и бонусите, но и понатаму не можат да се ослободат лошите работници. Едноставно некогаш отказите чинат премногу. Кога факторите би останале предвидливи и погодни има шанси да се напредува во знаењето и да се гради кариера, кога постои добар систем на награди за трудот и успехот, и каде конкуренцијата не претставува проблем за поголемиот број на луѓе кои знаат што сакаат да работат. Посебно ако менаџерот го најави таквиот пристап и таквите очекувања уште на првото интервју. Со најавата дека принципот на диференцијација ќе биде наметнат уште од првиот ден, менаџерот на време го запознава тимот со она што го очекува. Мал е бројот на оние луѓе кои лошо ќе ги оценат своите способности, и ќе ја прифатат работата, за да за месец или два добијат отказ.

Диференцијацијата во целата компанија го наметнува и натпреварот помеѓу менаџерите на средното ниво кои сакаат да имаат подобри бонуси, или во најмала

---

<sup>45</sup> Welch, J., *Winning*, (2005), Boston, str.51

рака ќе сакаат на нив и нивниот тим да им биде загарантирана работата барем уште некое време. Менаџерите на средното ниво ќе ги избираат менаџерите на пониското ниво не само според знаењето кое го имаат туку и според додатниот мотив да постигнат повеќе и да заработат повеќе. Има ли нешто подобро од тоа тимот да биде задоволен со менаџерот кој успеал да им се оддолжи за трудот кој го вложиле? Гледајќи преку таа перспектива при составувањето на тимот менаџерот ако има можност да ги избира луѓето, еден од неговите важни критериуми ќе биде волјата за работа. Затоа што колку добро успеете да го составите тимот според овој критериум, подоцна во текот на работата ќе се појавуваат помалку проблеми. Посебно треба да се нагласи на вработените од самиот почеток кои се спремни на конкуренција, автоматски да бидат навикнати на можноста за промени, а со тоа се овозможува и добра основа за менаџерот да ги спроведе новите идеи на топ менаџментот.

Во времето кога пазарот и конкуренцијата стануваат светски, за да се парира на странскиот пазар треба многу да се вложува и истражува, во создавањето на новите производи. Секоја компанија која се обидела во иднина да парира на странскиот пазар, а не е спремна за таков пристап, подобро да се откаже од големите амбиции и претенциозни бизнис планови. Наметнувањето на таков пристап од врвот на менаџментот, неминовно се пренесува и на тимовите во внатрешноста на организацијата. Оној тим кој ќе има подобри резултати, има поголеми шанси да добие бонуси кога исто така и компанијата ќе напредува, но и да остане во организацијата кога ќе стане збор за намалувањето на бројот на вработени, додека помалку успешните тимовите својата среќа ќе ја бараат на друго место. На менаџерот останува во зависност од натпреварувачката атмосфера во компанијата, повеќе или помалку да инсистира на разјаснување на овие правила во својот тим. Без оглед на тоа со што компанијата се занимава или колку тимови има, роковите и зацртаните квоти секогаш постојат, а секогаш ќе ги има и оние кои ќе ги постигнат истите. Ако не сакаат да се чувствуваат како губитници, треба да им биде јасно дека ќе мораат понекогаш да работат повеќе од останатите вработени. Затоа не е ни чудно што денеска скоро сите организации овој критериум на давање максимум го ставаат како број еден на листата на потребните услови што треба да ги исполнуваат нововработените.

Основната организациска единица во Whole Foods Market (американски малопродажен ланец за храна), не претставува продавницата туку претставува тимот. Духот на радикалната децентрализација може да се забележи во текот на вработувањето на нови кадри. Секој нов член е привремено вклучен во нов тим. После пробната работа од четири недели членовите во тимот гласаат за понатамошната судбина на кандидатот, а за тој да остане во тимот треба да освои 2/3 од вкупните гласови. Оваа постапка се користи за вработување на секој нов член во компанијата, вклучувајќи ги и оние кои сакаат да бидат во дирекцијата на Whole Foods Market. Логиката која се крие зад тој начин на вработување е силна, можеби дури и

неконвенционална, членовите на Whole Foods Market веруваат дека клучните одлуки од типот кој треба да биде вработен, треба да ги донесат оние на кои најдиректно ќе им се одразат последици од таквите одлуки.

Во компаниите кои се повеќе од хиерархиски тип, топ менаџментот ги гледа проблемите само тогаш кога ќе станат очигледни и повеќе присутни, и кога нивното решавање е многу скапо. Овој модел на Whole Foods осигурува малите проблеми да не се претворат во големи, пред да се преземат мерките за нивно спречување. Тесната врска помеѓу самостојноста и одговорноста исто така ја намалуваат потребата за бирократски контроли, кои пак ја убиваат мотивацијата. Како главен извршен менаџер John Maskey кажува: "Ние немаме многу правила кои доаѓаат од седиштето на нашата компанија. Кај нас постои голема самоиницијатива. Бирократијата е заменета со притисок од страна на колегите. Притисокот од страна на колегите ја развива верноста на начин на кој што бирократијата тоа не може да го постигне."<sup>46</sup>

Понатаму, транспарентноста на Whole Foods Market се гледа и во достапноста на податоците за платите на сите вработени, како и со оперативните и финансиските податоци кој секој член може да ги види. Оваа менаџерска филозофија нема тајни, туку има многу поголеми цели, преку отворените книги за податоци да се создаде компанија која се заснова на довербата. Во многу компании вообичаена пракса е да се кријат информациите, за на тој начин да би се контролирале вработените – формула која е убиствена за довербата. Спротивно на тоа, топ менаџментот во Whole Foods верува дека не може да се има тајни во организацијата која се темели на голема доверба. Знаат дека вработените ќе се чувствуваат исполнети, само ако добијат прилика да ги употребуваат своите способности – иновативноста, страста и предвидливоста. Она што Whole Foods Market ја прави вистинска организација е чувството на заедничка судбина и вербата во заедничката мисија. Во 1992 година, откако компанијата станала јавна, John Maskey ја повторил својата намера за создавање на компанија која ќе се темели на љубовта во работењето, а не на стравот.

Сепак индустриските ветерани се борат против нешто многу поголемо од самите овие концепции. Се борат против заедницата, мисиите и филозофиите на менаџментот кои драстично се разликуваат од нивните. И покрај тоа што имале една четвртина од векот да ги откријат тајните на успехот на Whole Foods Market, тие и понатаму продолжуваат да играат на својата стара карта – факт кој е сведок на една од главните аксиоми на менаџментот, дека на конкурентите обично им е потешко да го копираат неконвенционалниот модел на менаџмент, отколку да го дешифрираат неконвенционалниот модел на работа.

---

<sup>46</sup> Hamel, G., *Budućnost Menadžmenta*, (2009), Zagreb, str.74

Менаџментот многу често се труди да ги избегнува тешките компромиси. Парадоксите за нив претставуваат еден вид на без потребно трошење на времето. Обично краткорочноста ја победува долгорочноста, дисциплината иновацијата, а внатрешната конкуренција соработката. Точно овој урамнотежен однос на овие спротивности е заслужен за поголем дел од успехот на компанијата. Одговорноста ветува дека автономијата нема да предизвика хаос. Внатрешната конкуренција осигурува дека цврстото чувство на заедницата нема да се дегенерира во самозадоволство. Одличните финансиски резултати овозможуваат организацијата да постигне достигнување на кое поголем дел од непрофитабилните организации не би можеле да одговорат.

Willbert Bill Gore ја манифестира својата визија во облик на компанијата W.L. Gore&Associates која е основана на темелите на скапите менаџерски начела, кои се дијаметрално спротивставени на поголемиот дел од модерната работна ортодоксија. Се обидел преку праксата да одговори на прашањето: "Може ли да се создаде компанија без хиерархија?" Ако погледнеме малку подлабоко ќе видиме дека неговата компанија е рамна како штица. Не постојат слоеви на менаџментот и нема организациски таблици. Ретко некој од вработените имаат титули и никој нема шеф. Како и кај Whole Foods Market така и кај компанијата на Gore, оперативните единици ги сочинуваат мали самоуправни тимови кои делат два заеднички цели: да заработуваш и да се забавуваш.

Bill Gore ја замислил компанијата во облик на решетки, а не во хиерархија во облик на скапила. Во теоријата, архитектурата која се темели на решетки секој поединец се поврзува со сите останати во организацијата. Линиските комуникации се директни - човек со човек, тим со тим. Во случај на хиерархискиот модел, одговорностите одат во насока горе – доле. Спротивно на тоа, во првиот модел забележуваме густа мрежа на меѓучовечки врски, во кои информациите можат да течат во сите насоки без некој посредник да ги филтрира. Во овој модел вработените им служат на своите колеги, а не на шефот и не мора да се користат службените канали за да се соработува со останатите колеги. Willbert Bill Gore во една прилика изјавил: "Многу од нас уживаат во заобиколување на формалните процедури и ја извршуваат својата работа на директен и личен начин."<sup>47</sup> Тоа не упатува на тоа дека во организацијата во која владее голема доверба и мал страв, вработените не треба да бидат под надзор, туку на нив им е потребен ментор и поддршка, а не некој кој ќе шета на околу и ќе наредува. Исто така Горе наведува дека обврските си се обврски сами на себе. Во пракса значи тоа дека членовите на корпорациите со своите колеги можат да преговараат за работните задачи и одговорности. Во наведената компанија задачите не можат да се доделат туку можат само да се прифатат. Овој притисок за

---

<sup>47</sup> Hamel, G., *Budućnost Menadžmenta*, (2009), Zagreb, str.87

преземање на обврската не доаѓа од шефот туку од колегата од тимот. Bill Gore отсекогаш верувал дека конвенционалниот начин на управување со голема компанија не е единствен начин на управување кога се работи за иновации во менаџментот, иновацијата која е радикална не мора да е невозможна за остварување. Меѓутоа зошто и после 50 години од постоењето на оваа компанија и овој модел на менаџмент тој повеќе се проучува а помалку се имитира. Мислењето е сосема сигурно дека таквиот начин на функционирање ги вознемирува менаџерите од средното ниво, кои се навикнале не моќ и овластувања кои ги имаат во компаниите кои се повеќе хиерархиски организирани.

Менаџерите кои се навикнале на своите титули нешто да постигнат моделот на Willbert Bill Gore го гледаат со страв и завидливост. Нормално е менаџерот кој размислува на традиционален начин се загрижува кога се соочува со реалноста на организацијата во која моќта не е тесно поврзана со положбата, и одлуките не можат да поминат само затоа што се наоѓаат на повисоко ниво од другите, каде немаат директна заповедна моќ и каде поради нивните квалификации и интелектуална супериорност не добиваат признание во облик на лаворов венец како симбол на висока титула.

За поголем број на менаџери синхронизацијата на моќта со помош на прецизно калибрирани скали на менаџерските титули е една од утешните вистини на менаџерскиот живот. Затоа воопшто не треба да биде чудно, што радикалната иновација на менаџментот често го руши средишниот степен на организациската конструкција. Моќта доделена на вработените од првиот ред во Toyota или слободата во донесувањето на одлуките дадена на членовите на Whole Foods Market, или не постоење на различни статуси во компанијата на Willbert Bill Gore се доказ дека иновацијата во менаџментот секогаш ја делегира моќта во правец надолу или во правец кон надвор. Поголемиот дел од менаџерите ја поддржува идејата за овластувањата, но нивниот ентузијазам видно опаѓа кога се сретнат со настанатите последици. И покрај тоа современите тенденции упатуваат кон тоа дека прераспределбата на моќта е единствено примарно средство кое ќе и овозможи на организацијата да биде прилагодлива, иновативна и привлечна.

Секој менаџер е за намалување на бирократскиот вишок секако ако тој не е дел од него. Вистината е дека поголем дел од менаџерите не сакаат да ја нокаутираат бирократијата, туку само да и зададат мал удар да се укинат неколку организациони слоеви, да се поедностави донесувањето на одлуките и да се елиминира дел од документацијата. Без оглед на тоа колку сето тоа да биде препорачливо, постои голема разлика помеѓу намалувањето на оперативните трошоци и вистинско овозможување на вработените да имаат контрола над сопствениот живот. Таа разлика е слична на разликата помеѓу намалувањето и вадењето на туморот.

Whole Foods Market, W.L. Gore&Associates и Google. Би било тешко да се најдат такви три компании кои меѓусебно имаат така малку сличности: малопродажен ланец, производител на индустриски производи и икона на интернетот. Примерите укажуваат на тоа дека може да се спротивставиме на ортодоксните начела на менаџментот, и сепак да се води успешна компанија, дека може да се покаже недоверба спрема конвенционалните мудрости во менаџментот и сепак навреме да бидат доставени производите, да бидат задоволни потрошувачите и на крајот на да се постигнат завидливи резултати.

### 5.3.1.3 Создавање на тим по пријателски линии

Поради тоа што живееме во Р. Македонија каде што работата се уште се добива преку врски, не применувајќи ни еден друг селективен критериум треба да се позборува за овој проблем. Посебно внимание во нашата држава треба да се посвети на партиското вработување каде што вработувањето не се врши според дадените квалификации (иако тие постојат), туку според членувањето во одредена партија.

Многу често се случува во новформираните тим, или на ново отворено место да се вработи некој кој е пријател или некој кој е во роднинска врска со менаџерот. Ретко кој менаџер која ја добил можноста да формира тим или дел од тимот успеал да ја избегне таа замка. Секако и ситуацијата сама по себе ја наметнува потребата да менаџерот во својот тим има барем една личност на која може да и верува. Како идеја ова во теоријата звучи добро. Проблемот е во тоа што најчесто проблемите настануваат кај тие личности. Како прво, личноста која приватно го познава менаџерот, тешко ќе го прифати неговиот авторитет на работното место. Од тука потекнуваат сите неугодни ситуации кои менаџерот може да ги има со членовите на тимот:

- Потенцијална опструкција на идеите, не спроведување на зададените задачи, доведување во прашање повеќе одлуки
- Повикување кон пријателството и познанството, при барање на поголеми бенефиции, и помалку тешки задачи во споредба со останатите во тимот.

Менаџерот порано или подоцна ќе мора да се спротивстави на ваквиот пристап на ново вработениот. Било кој облик на казнување или предупредување, или пак давањето на отказ, несомнено доведува до потполно уништување на приватниот однос меѓу помеѓу менаџерот и ново вработениот.

Ако менаџерот кој имал такво искуство извлече некој заклучок од таа ситуација, тогаш несомнено таквиот пристап ќе предизвика двојна загуба, не само дека

вработувањето на нови членови преку пријателство е лош начин на составување на тим, туку дека тоа е и најдобар начин да се изгубат пријателите.

За разлика од претходно анализираниите ситуации, формирањето на тимот од почетокот, треба да се претстави и друга многу поверојатна ситуација и тоа доаѓањето на менаџерот во веќе постојниот тим.

### **5.3.2 Доаѓањето на менаџерот во веќе создадениот тим**

Доаѓањето на менаџерот во веќе создаден тим ни укажува дека претходно дошло до:

- Заминување на менаџерот кој отишол сам, што значи дека бил добар и отишол на некое подобро место или
- Не успеал да се справи со тимот, па морал да ја напушти својата работа (било да добил отказ или сам ја напуштил работата)

Гледано од позицијата на нов менаџер подобро би било да станува збор за првата опција. Тогаш може да биде барем сигурен дека тимот кој го наследил ќе може да го управува, иако треба да помине низ серија на тестови кои отворено или помалку отворено ќе му ги постави тимот, трудејќи се да го оценат новиот менаџер редовно споредувајќи го со нивниот претходен.

Другата опција е секако вистинска ноќна мора за секој менаџер. Колку и искрено членовите на тимот да даваат изјави дека ќе му овозможат вистински услови за работа, поголемиот дел од нив заземаат потценувачки став и само чекаат на првата грешка на новиот менаџер па и нему да му се случи истото како и на претходниот. Од друга страна, заедничко и за двете ситуации е дека некој друг од тимот го сакал ова место и длабоко е уверен дека тој тоа го заслужува. Несомнено е дека незадоволството ќе биде главна особина кај таа личност. Новиот менаџер мора да најде вистински начин да ја мотивира таа личност, зошто во спротивност секогаш ќе има противник во својот тим. Во таквата ситуација, под еднаква е шансата на незадоволниот член од тимот или отворено да го опструира менаџерот или тивко да создава бунт против него, после секоја неправилно донесена одлука, а таквите секогаш ги има во компаниите кои тежнеат да внесат промени. Во зависност од тоа дали се работи за натпреварувачка средина или не, зависи и реакцијата на менаџерот спрема оние кои го опструираат складното функционирање на тимот, без обзир од која причина сето тоа се прави. Кога постои можност да се даде отказ на личноста која сето тоа го прави, тогаш апсолутно тоа треба и да се направи, на таа личност треба да и биде врачен отказ.

Jack Welch апсолутно се залага за тоа и вели: "Пронајдете ги и решете се од оние кои даваат отпор, дури и ако нивниот учинок во компанијата дава позитивни резултати."<sup>48</sup>

Ако рацете на новиот менаџер се врзани по прашањето за давање на отказ, пристапот мора да биде со повеќе финеси, прво најдобро би било на таа личност да и се намалат нејзините должности што треба да ги извршува, и со тоа истовремено да се создава простор за нејзино заминување од компанијата. Колку и да биде голема тврдоглавоста на таа личност, ретко која таква личност која има високо мислење за себе може долго да издржи на работно место кое е под неговите способности.

Во секој случај новиот менаџер ќе мора да се наметне како што ќе ги наметнува јасните одлуки, па понекогаш може да се најде во конфронтација со оние кои се сметаат за лидери на побуните. Минималниот период за двостраното прилагодување во новата средина обично трае околу 3 месеци. Во текот на тој период сигурно ќе дојде до реконструирање на тимот. Како погоден момент се смета кога некој член го напушти тимот, а неочекуваното напуштање на тимот повеќе од 20%, укажува на фактот дека нешто дефинитивно не функционира во прилагодувањето.

### **5.3.3 Унапредување од член на тимот во менаџер**

Унапредувањето од член на тимот во менаџер, предизвикува промени во односите со вработените со кои до тогаш новиот менаџер имал и приватни разговори, или пак некој од вработените го критикувал претходниот менаџер.

Како што е заземањето на авторитативен пристап спрема вработените во работата погрешно, така и во овој случај да се остане пријател со членовите на тимот, пристап кој сигурно ќе предизвика проблеми на новиот менаџер.

Линијата меѓу менаџерот и тимот мора да се повлече што побрзо. Претпоставката дека членовите на тимот ќе останат пријатели меѓу себе е неодржлива во реалноста. Поради природата на работниот однос и динамиката на приватниот однос тоа мора да се промени. Иако наметнувањето на професионалниот однос во почетокот ќе биде прифатено како дистанцирање, тоа е најдоброто решение за менаџерот.

---

<sup>48</sup> Welch, J., *Winning*, (2005), Boston, str.130



## **5.4 Насочувањето на активностите на тимот и предизвиците во текот на работните денови**

Основни предизвици со кои се соочува секој менаџер во текот на работните денови се:

- Да се воспоставува и одржува позитивниот дух на тимот во текот на целиот работен ден
- Да се воспостави добра и квалитетна двонасочна комуникација со тимот
- Да се воспостави добра и квалитетна двонасочна комуникација со своите претпоставени
- Да се мотивира себе и тимот
- Да се избори со основните погрешни информации поврзани со менаџментот
- Правилно и едновремено критикување и одржување на дисциплината на високо ниво
- Да се организира сопственото време за да се постигнат дадените задачи на време
- Вештина и стил при правилното делегирање на работните задачи
- Да се искористи сопствениот успех и успехот на тимот за сопствена промоција

Со сите овие предизвици се соочува менаџерот секојдневно, тој се наоѓа во различна ситуација секој ден, па преку својата способност за менаџирање и водење на еден тим, мора да ги прифати и насочи предизвиците во добар правец.

### **5.4.1 Мотивирање на себе и на тимот**

Сигурно постојат многу начини вработените да се мотивираат за да вложат повеќе енергија во извршувањето на своите задачи. Поголема фиксна плата, подобро здравствено осигурување, повеќе службени патувања, промена на името на функцијата, претставување на тимот на некои состаноци или вечерни коктейли, можност за користење на службен автомобил итн. Сето тоа секако зависи од компанијата нејзината моќ и внатрешните правила, така и од потезите со кои располага одредениот менаџер и лимитите кои му се поставени од страна на неговите претпоставени.

Би било идеално кога менаџерите би имале можност да им дадат повисока плата за една третина на своите вработени кога тие почнат да негодуваат поради пообемната зададена работа. Во врска со тоа можеби уште е најлегендарен потегот на Henry Ford во 1913 година. Објаснувајќи ја масовната продукција, Stoner го дава примерот со Henry Ford кој ја вовел механизацијата во производниот процес и ги наведува следниве детали: "Меѓутоа механизацијата на фабриката имала и негативни ефекти. Што Ford се повеќе барал од своите работници, толку повеќе нивното незадоволство растело. Во 1913 година флукуацијата на работната сила изнесувала 380% и Ford морал да вработи десет пати повеќе работници отколку што било потребно. Повеќе до тогаш нешто невидено Ford решил да ги дуплира платите за да ги добие најдобрите работници, и да ги мотивира да работат уште повеќе. После неколку дена откако била објавена оваа вест, илјада и илјада луѓе доаѓале пред компанијата да бараат работа. Била повикана и полицијата за да го одржува редот."<sup>49</sup>

Секако глобализацијата преку засилувањето на конкуренцијата, ги оневозможила ваквите потези на топ менаџментот, менаџментот на средното ниво и пониското ниво на менаџмент. Ситуацијата е таква да методите на мотивацијата не можат повеќе да се сведат само на платата, туку мора да се најдат и други мотивациони пристапи.

Еден од сигурните начини да се поттикне позитивна реакција на тимот е можноста да се стекнат нови знаења. Ако вработените добијат шанса да учат и да се развиваат како на личен така и на професионален план, тие повеќе енергија ќе вложуваат во текот на работниот ден. Некогаш тоа е нормална работа во компанијата, дел од животот и подобрување на знаењата на сите вработени, стратегија предложена од врвот на компанијата.

Менаџерите од средното ниво на менаџментот мора да користат разни начини да се борат за своите тимови за некој од нив да добие можност да отпатува на некој семинар или тренинг. Колку и понекогаш тоа да биде тешко и да претставува проблем, менаџерот треба да се потруди да обезбеди награди за успехот на својот тим во вид на додатни тренинзи или други видови на обуки. Треба да се одберат најдобрите и најистакнатите вработени и да им се понуди заминување на платен семинар или конференција каде ќе можат да ги прошират своите знаења и да се вратат на работа со нови перспективи. Исто така многу важен дел од мотивацијата треба да биде одвојувањето на време за додатно објаснување за работата на компанијата, и улогата на секој вработен во остварување на целите на компанијата.

---

<sup>49</sup>Stoner, J., Friman, E., I Gilbert, D., Menadžment, (2002), Beograd, str.26

## 5.5 Имплементирање на промените во внатрешната организацијата на ТИМОТ

Имплементирањето на промените во организацијата е ситуација за која менаџерот секогаш треба да биде спремен. Затоа Jack Welch предлага четири практични упатства за спроведување на промени во компанијата или организацијата:

- I. Секоја иницијатива нешто да се промени треба да се дефинира во јасна цел. Промената поради самата промена е бесмислена и чисто трошење на енергијата.
- II. Вработување и унапредување само на оние кои се спремни сами да ја преземат иницијативата.
- III. Да се пронајдат и да се отпуштат оние кои даваат отпор дури и ако нивната работа е на задоволувачко ниво
- IV. Да се набљудуваат катастрофите околу себе<sup>50</sup>

Интересно е дека и покрај тоа што сите овие упатства се применливи во топ менаџментот, истите можат да се применат и во менаџментот на средното ниво. Кога е во прашање некоја нова иницијатива во организацијата било да се работи и за воведување на нов "time sheet" (временски лист), кој попрегледно ќе дава информации за поминатото време на работа, или за новите процедури, нема ништо полошо од тоа за тимовите кои ги имплементираат овие промени да не сфаќаат за што всушност се работи. Прашањата кои тогаш поминуваат низ главата на членовите од тимот се: Зошто се овие додатни процедури ако претходните добро ја вршеле работата? Што ново се добива со ова? Овие реакции создаваат препрека за промените, затоа што луѓето без волја го прифаќаат она за што мислат дека не е потребно да се преземе, посебно ако доаѓа во облик на сувопарни инструкции од централата. Реакциите на членовите на тимот стануваат пропорционално многу лоши кога се во прашање поголеми и позначајни промени. Давањето на отказ на еден од членовите на тимот колку и да е оправдано од агол на менаџерот, никогаш нема да биде сфатено на вистинскиот начин од страна на тимот, посебно ако била во прашање личноста која била многу почитувана меѓу членовите. Единствен начин негативниот ефект да се намали при таквата промена, е детално објаснување на причините за отказот, и секако одлуката да биде заснована објективни причини. А единствени две објективни причини за тоа можат да бидат лошиот учинок или невниманието при вршењето на работните обврски. Ако тимот делумно е запознаен со ситуацијата во која компанијата се наоѓа и положбата на целиот тим во компанијата во однос на

---

<sup>50</sup> Welch, J., *Winning*, (2005), Boston, str.154

конкурентските тимови, и ако менаџерот го наметнал јасниот систем на еволуција на работните задачи, навистина не би требало да дојде до поголеми проблеми во таквите ситуации.

Jack Welch во својата книга пишува: "Вистинска тешкотија претставува давањето на отказ на некој што ништо не згрешил. Меѓутоа во многу организации постои група на луѓе која по никоја цена не сака да прифати промени без разлика на тоа колку тие биле неопходни. Овие луѓе мора да ја напуштат компанијата. Можеби звучи малку грубо, но услуга не му се прави на никој во организацијата, ако ги задржите оние кои даваат отпор кон промените. Тие го поминуваат сопственото време во компанијата чии што цели не ги доживуваат како свои, и треба да се охрабрат да ја пронајдат компанијата каде што ќе ги прифатат нејзините цели."<sup>51</sup>

Навистина е тешко да се примени ова правило во средното ниво на менаџментот, било да се работи за големи корпорации или помали организации. И во двата случаи ретко кога менаџерот има целосно одврзани раце да даде отказ на некој член од тимот. Тоа обично бара правење на досие за секој работник на долг период, и давање на докази дека одлуката е на место. Ако членот на тимот не постигнува добри резултати и не ги прифаќа промените, тогаш давањето на отказ е многу полесно.

Проблемот настанува во ситуацијата кога членот на тимот има доволно добри резултати, но не ги дели вредностите и не ги прифаќа ново наметнатите промени. Тогаш практично е невозможно и не е паметно да се даде отказ на таквиот член на тимот. Како прво, доказите не се мерливи, а работникот има добри резултати. Сите изречени ставови против новите промени најчесто се вербални и тешко се докажуваат. Било кој обид за давање отказ по таа основа, гледано на долг период, ќе ја ослаби позицијата на менаџерот како кај шефовите така и кај членовите на тимот. Работата може да биде уште полоша ако во целиот случај се вмеша и секторот за човечки ресурси, кој најверојатно ќе има свое мислење како и за работникот кој добил отказ, така и за потегот на менаџерот. Според мислењето на останатите, тие секогаш помалку ќе го осудуваат работникот, отколку менаџерот на тимот што ја донел одлуката за отказ. Менаџерот на сите нив ќе им биде поважен од работникот, но тоа не значи дека ќе го забораваат отпуштањето на работникот кој имал добри резултати. И тоа порано или подоцна ќе се појави како проблем посебно кога резултатите нема да бидат добри како порано.

Таквата одлука треба да се замени со префрлување на одговорните задачи на вработените кои се од доверба, а на таа личност треба да и се дадат помалку одговорни задачи, да му се намали број на службени патувања и другите бенефиции

---

<sup>51</sup> Welch, J., *Winning*, (2005), Boston, str.137

кои ги користи. Со еден збор да се употребат сите легални методи против него, за потоа тој сам да напушти компанијата.

Менаџерите во компаниите треба да бидат константно подготвени да го дочекаат големите турбуленции на пазарот, пропаѓањето на конкурентите или ново наметнатите закони во сферата на работењето. Оние кои се подготвени за нив, ќе ја искористат конфузијата и ќе заземат подобра позиција на пазарот.

Коментирајќи ја ненадејната успешност на некои компании, после терористичките напади во New York во 2001 година Jack Welch вели: "Поголемиот дел од компаниите ги користат пазарните прилики кои се очигледни. Но некои исто така се способни да го извлечат максимумот од околностите кои ни малку не се на добро ниво. Тие компании ќе остварат и приход, затоа што сфатиле дека ново настанатата промена подразбира да се зграби секоја прилика, дури и онаа која ќе се појави од големите проблеми."<sup>52</sup>

Менаџерите исто така треба да ги набљудуваат и турбуленциите во внатрешноста на компанијата. Секогаш ќе постојат тимови кои ќе прават крупни грешки, ќе создаваат конфликти, менаџери кои нема да успеат да се наметнат во тимот, менаџерски пропусти во однос на шефовите. Било да се работи за лош пример на водење на еден тим или на целиот сектор, примери секогаш ќе има. Некои менаџери прават грешка за грешка и тоа во многу краток период откако дошле во компанијата. Другите опстануваат подолго правејќи паралелни грешки и успешно вадејќи се од проблемите во кои сами навлегле. Гледајќи и учејќи од нивните грешки е најдобра тактика да се искористи присуството во таквата ситуација.

Tom Peters ги наведува неопходни упатства кои менаџерите на современите организации мора да ги почитуваат.<sup>53</sup>

- I. Упатствата поврзани со задоволувањето на потрошувачот се вклопуваат во организацијата која ги слуша и почитува своите потрошувачи и брзо се прилагодува.
- II. Упатство кое се однесува на брзиот чекор со иновацијата, и им сугерира на сите вработени дека секој во вршењето на својата функција мора да воспостави нешто ново и да настојува да се прилагоди на таа брзина со која нештата се развиваат.

---

<sup>52</sup> Welch, J., *Winning*, (2005), Boston, str.140

<sup>53</sup> Peters, T., *Thriving on chaos*, (1998), str.62

- III. Упатства кои се однесуваат на еластичноста на вработените која ја постигнуваат со високо ниво на ангажираност, минимум хиерархија и зголемување на наградите на основа на новите параметри на практичното функционирање, и во целосен склад со незапирливата која брзо реагира.
- IV. Кога станува збор за лидерството упатствата во суштина се однесуваат на две прашања: Како ги наведуваат вработените да ги засакаат промените ако претходно не ги сакале? Како нештата ги контролирате ако спрема нормалните стандарди личат на анархија? Новите содржини и контроли како е креирањето на визиите, и работењето на терен, го заменуваат традиционалното управување со помош на директиви.
- V. И системските упатства се собираат и вклопуваат во револуцијата, го редефинираат традиционалниот процес на мерење и контрола. Се апелира и бара да се мери она вистинското (еластичноста, квалитетот, иновацијата). Информациите кои до сега се сметале за поверливи треба да се поделат со сите вработени и да се тргне веднаш во акција.

Значи ова го претставува завртувањето на организацијата на својата надворешна страна која ќе биде видлива за потрошувачите, дистрибутерите итн. односно за стекнување на нови информации и нови приходи. Сето тоа постојано се движи во круг.

Денеска љубовта спрема брзите промени, па дури и хаосот е предуслов за опстанок, а успехот да не го ни споменуваме. Целта е да се успее преку љубовта кон промените.

Најпосле се поставува и прашањето за производот. Тој секогаш мора да биде со висок квалитет и да одговара на локалните вкусови и барања. Општо гледано, кога се земе во педвид економијата ширум светот во последните триесет години и глобализацијата која ја опишал Volter Riston, способноста да се доминира со целата технологија потполно исчезнала. Денеска никој не може да успее без диференцијација, посебно на основа на квалитетот и услугите кои мора да бидат адути, а посебно во Европа и Јапонија каде што се наоѓаат најпребирливите потрошувачи кога станува збор за квалитетот. Coca – Cola ја извлекла аромата на лимон од освежувачкиот Spryte, само да го задоволи вкусот на Јапонците. Kodak направил измени во технологијата на својот филм за да се прилагоди на јапонскиот начин на доживување на тоновите.

### 5.5.1 Имплементирање на радикалните промени во внатрешноста на ТИМОТ

Jack Welch во својата книга посветил цело поглавје на промените во организацијата изнесувајќи го своето знаење и искуство после четириесет години напорна работа. Она што најдобро го објаснил е позицијата на средниот менаџмент во компанијата: "Додека работев во General Electric постојано бевме во акутна состојба на промени. Како и поголем дел од денешните компании. Морате да бидете постојано подложни на промени, доколку сакате да останете во игра а за победа и да не зборуваме. Се што сте слушнале за отпорот против промените е вистина. Вработените не сакаат кога нивните шефови ја објавуваат иницијативата за да се започне со процес на трансформација. Лондонскиот Times преминал на таблоиден формат, а неговиот уредник неодамна ми кажа дека добил писмо со прашање како се чувствува како личност која е одговорна за крајот на западната цивилизација. Луѓето сакаат обрасци бидејќи се врзуваат за нив. Овој феномен е во голема мерка вкоренет, што тоа единствено може да се препише на човековата природа."<sup>54</sup> Тоа многу добро ја објаснува ситуацијата во која се наоѓа средниот менаџмент. Средниот менаџмент секогаш ќе мора да ги имплементира замислените идеи, да ги спроведува на дело колку и тие да бидат непопуларни кај вработените, да ги мотивираат вработените за да не дојде до пад на мотивацијата дури и за извршување на постојните обврски. На крајот мора да се држи тимот во целина, единствен и функционален и да не се дозволи незадоволството да завладее во тимот.

Иако овој труд пред се е посветен на проблемите со кои се соочува средното ниво на менаџмент, треба да се каже дека имплементирањето на промените колку и да се неопходни бараат многу труд и волја.

### 5.6 Последици од станување на менаџер во период на прилагодување

Менаџирањето со вработените не е лесна задача посебно за менаџерите кои пред заземање на оваа позиција работеле на друго работно место. Прифаќањето на улогата на менаџер и товарот од таквата позиција, можат да станат многу големи, иако ново поставениот менаџер се труди да го надмине. Колку и да се труди во првите неколку месеци сигурно ќе му се случи да:

- Често мисли и чувствува дека нема доволно време да ги заврши зададените обврски

<sup>54</sup> Welch, J., Winning, (2005), Boston, str.129

- Нема да има добар сон
- Донесува работа и дома, па својата нервоза ќе ја префрла и на своето семејство
- Се сомнева на начинот на кој ги делегирал задачи па ќе сфати дека тоа бил лош начин
- Губење на довербата кај барем најмалку еден член од тимот

После сето ова работата би требало да премине повеќе на рутина, и се помалку да се појавуваат непријатни изненадувања, но ако се работи за динамична и голема компанија на турбулентен пазар изненадувањата никогаш нема да престанат.

## **6. Менаџери на средно ниво на менаџментот – грешките кои ги прават и стапиците на кои наидуваат**

Со оглед на претходното работно место на новите менаџери, додека да се прилагодат на новите услови тие се среќаваат со повеќе класични грешки или стапици кои се:

- Да се биде со премногу тврд став, и да се инсистира само на своето гледање на работите
- Пристап кон својот тим како да се во прашање пријатели
- Нагласување на својата позиција, и претставување на својата работа како раководење со вработените
- Имајќи погубни претпоставки дека ќе се користат секој пат истите рецепти за напредување на компанијата
- Став дека менаџерот мора ги донесува сите важни одлуки
- Секогаш да го брани својот тим

Новите менаџери брзо попуштаат под притисокот и предизвиците кои ги носи новото работно место. Со појавување на се поголем број на препреки, менаџерот ќе побара спас во притисокот преку користење на сила и повикување на хиерархијата. Овој тип на автократско водење има долга историја, но проблемот настанува кога овој тип на менаџер почне да воведува разни иновации, не гледајќи на тоа како тие влијаат членовите во тимот, дали тие ги прифаќаат или пак не. Од тој момент единствена работа која може да му помогне на менаџерот да не дојде до негова смена е позитивниот финансиски резултат во секој извештај. Во случај на позитивен резултат



на менаџерот најверојатно ќе може уште некое време да ја одржи својата позиција. Проблемот е во тоа што по законот на статистиката невозможно е да се оствари позитивен резултат на подолго време, поради тоа што незадоволството што расте во тимот многу брзо ќе влијае на нивната продуктивност, кој линеарно ќе опаѓа до ниво на минимум одржување, што тоа модерниот пазар нема да го дозволи и веднаш ќе настане пропаѓање на тимот. Тогаш автократскиот менаџер доаѓа во безизлезна ситуација, во која сите негативни аспекти излегуваат на виделина.

Проблемот со пристапот кон тимот како кон свои пријатели претходно е разработен, но сепак овде се наведува дека е карактеристичен за оние земји кои се наоѓаат во транзиција од социјалистичкиот систем во пазарниот систем. Целиот проблем на корупција и негативна селекција на луѓето по критериум на врски и познанства, ја прави работата на менаџерот дополнително тешка. Иако тој во својот тим нема да прими некој што тој го познава, доволно е тоа да го стори некој кој што му е нему претпоставен.

Најдобар начин да се искористат своите вработени е отворено да им се зборува за нивните работни задачи. Треба да им биде кажано дека тие ќе бидат искористени, а секој просечно интелигентен работник точно ќе знае кога менаџерот ја користи неговата работа. На крајот на краевите работата на менаџерот е тој навистина да задава задачи и да ги користи вработените за нивно извршување. Од друга страна, исто така треба да се нагласи потенцијалниот учинок, односно значењето на она што ќе го сработи вработениот. Можеби на тој начин менаџерот ќе се ослободи од нагласувањето на својата позиција, и на некој начин свесно ќе се изедначи со членовите на тимот. Многу е важно нивната лична перцепција да биде стимулативна, отколку да имаат чувство дека се само безначајно орудие во рацете на оној кој им дава наредби. Друга страна на оваа грешка е претпоставката дека не треба да се пофалат работниците кои добро ја завршиле својата задача. Ако се добро оди и ако тимот и менаџерот постигнуваат добри резултати сето тоа треба отворено да се каже.

Ново поставениот менаџер треба да го базира својот план на одредени идеи и претпоставки за иднината, и тоа како неговиот тим треба да изгледа. Две најчести погрешни претпоставки кои еден нов менаџер на средното ниво на менаџментот може да ги има се:

- Да продолжи и понатаму без никакви промени да го користи истиот рецепт за напредување на компанијата и
- Дека тимот може да се создаде преку избирање на луѓе спрема сопствен модел

Постојат многу причини зошто некој ја добил можноста да стане менаџер, а меѓу нив е сигурно и неговата стручност, но тоа не дава никаква гаранција дека тој понатаму ќе биде успешен во вршењето на новата работа. Со други зборови, техничкото знаење

нема никакви врски со неговата способност да води некој тим. Најголемиот предизвик за менаџерот ќе биде здобивањето со довербата и мотивирањето на тимот тие да го дадат својот максимум при работата. Затоа е најдобро веднаш по промовирањето вработениот да почне од нула и да нема ослонување на она искуство што го има до сега стекнато. Средното ниво на менаџментот бара многу повеќе координација со вработените, добивање на повеќе информации, правење на оперативни планови, поднесување на извештаи до топ менаџментот, учествување на состаноци каде што се презентираат стратегиите на компанијата. Дефинитивно не значи дека личноста која добро ги вршела работните задачи на друго работно место истото ќе го прави и во средното ниво на менаџментот.

Една од стапиците во кои упаѓаат менаџерите на средното ниво е убеденоста дека тие можат и мораат да ги донесуваат сите одлуки кои се однесуваат на нивниот тим или сектор. Раководењето со еден тим може да донесе погрешна претпоставка дека со многу труд и наметнување на челична дисциплина може во целост да се контролира активноста на тимот. Реалноста е целосно различна. Обидот на менаџерот во краток временски период да контролира повеќе одлуки во период од два – три дена се завршува со целосно трошење на времето на менаџерот во разгледување на ситници кои создаваат нервоза, слаба концентрација и најчесто донесување на погрешни одлуки од страна на менаџерот. Нус последица е создавање на крајно негативна слика помеѓу членовите во тимот за менаџерот, како некој кој што премногу инсистира да контролира, и мисли дека е единствен кој што може да донесе вистинска одлука и со тоа ги потценува квалитетите на тимот. Во многу краток временски период ќе се создаде ситуација во која тимот ќе стане целосно незаинтересиран за работата и ќе пренасочува се кон менаџерот, а тој ќе нема време да се посвети на својата работа зошто времето го троши на безначајни одлуки. Сигурно дека менаџерот треба да ги држи под контрола поголем дел од своите работи, но откако ќе направи селекција кои се важни, а кои не се.

Исклучок се одлуките кои можат многу да влијаат на квалитетот и условите на работното место на целиот тим. За пример се зема приликата при преселување од една во друга канцеларија, или пак од една на друга локација. Во таквата ситуација менаџерот овозможува на еден или повеќе членови на тимот да најдат решение кои ќе ги задоволи очекувањата поголем број од членовите на тимот.

За грешките на тимот не значи дека менаџерот треба секогаш да снесува одговорност за нив. Многу често се доаѓа до грешки кога шефовите не бараат објаснувања или оправдувања, туку само бараат проблемот да биде решен. Пред да се навлезе во одбрана на својот тим треба да се анализира што надредените бараат. Најлогична претпоставка е дека шефовите се зафатени на повеќе страни. Влегувањето во непотребни податоци за причините поради кои грешките се направени, за нив

претставува губење на драгоценото време. Тие само сакаат грешката да се поправи, или пак ако е во прашање систематска грешка да ги видат планот по кој таа ќе се поправа и во кој временски период. Може некогаш да се случи менаџерот да ги нема сите податоци и по рефлекс да тргне да го брани својот тим. Понекогаш тие податоци можат да бидат многу јак аргумент или доказ против тимот. Јасно е дека тогаш бранењето на тимот по автоматизам може да биде троен удар за менаџерот и тоа ќе покаже дека тој:

- Не е запознаен со сите информации
- Дека добро не ја согледал ситуацијата и
- Показува дека не ги разбира потребите на неговите претпоставени и дека нема развиен начин на размислување кој е потребен за да се биде на таква функција, што претставува силно негативно обележје за него.

Многу е добро ако се слушаат претпоставените за тоа како тие ја гледаат работата на тимот. Преку додатен разговор полесно ќе се стекне впечаток што шефовите сакаат и дали е во прашање обрнување на вниманието на грешките, или апел проблемот да се реши што побрзо.

Секогаш е добро да се одбрани својот тим кога неправедно го осудуваат без прилика за одбрана, посебно ако тоа го прават вработени од компанијата кои немаат доволно информации. Но вистинскиот менаџер никогаш не треба да се врзува многу со тимот, и да брза да застане во негова одбрана иако нема доволно информации за проблемот или причините, поради кои шефовите упатуваат критики.

## 7. Неопходни особини на менаџерот

Фактот дека некој е избран да биде менаџер, значи дека тој докажал на своите шефови дека го има тој квалитет кој го издвојува од членовите во групата, и кој претставува основна гаранција дека може да ја врши таа функција.

На прашање кои се неопходни особини кои еден менаџер треба да ги поседува генералниот директор на медиумската куќа Pearson PLC London од Англија, Марџорије Scardino ги навела следните особини: способноста добро да ги согледува работите, да има добра концентрација, способност за паралелно размислување, смисла за хумор, преземање на ризици, способност да бидат скромни и добродушни.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Robbins, P., Stephen I Coulter, M., Menadžment, (2005), str.7

Постојат многу особини кои го одредуваат добриот менаџер но секако најосновни се: чувството на самодоверба, стрпливост, способност за комуникација и чувството за етика. Способноста на заземање на цврст став базиран на самодовербата е една од пресудните особина на секој добар менаџер. Порано или покасно секој менаџер ќе дојде во ситуација кога мора да заземе цврст став и да донесе непопуларна одлука, која може да биде сфатена негативно од страна на тимот или на претпоставените.

Во тој момент единствено што помага е самодовербата во своето знаење и добро донесената одлука, затоа што сомнежите и притисокот ќе бидат рамномерно големи во однос на значајноста на одлуката. Сигурно дека секогаш ќе постои опасност од преземање на премногу цврст став кој во случај да биде неоправдан може да премине во тврдоглавост и губење на способноста да се слуша мислењето на членовите од тимот.

Основната формула за успех во комуникацијата и четирите правила во комуникологијата се:

- Флексибилност – можност за различно реагирање на ист комуникациски стимуланс ги прави луѓето да бидат флексибилни
- Вештините и уметноста во комуницирање се учат постојано
- Почитување на личноста и
- Тимска работа – потрага по оптимален тим во однос на дадената динамика, кој ќе овозможи најдобар контекст за индивидуален и групен раст

Чувството за етика го претставува третиот неопходен аспект дека менаџерот при нормална работа е принуден секој ден да донесува морални одлуки. Ако дојде во ситуација да ги прекрши правилата, тогаш ќе ги заврти против себе оние кои му се потребни нај веќе, тоа е својот тим. Секое газење на моралните граници го загрозува кредибилитетот на менаџерот како лидер.

Robbins и Coulter наведуваат уште еден аспект, односно уште една етичка дилема која менаџерите во модерните организации мора да ја имаат пред себе: "Информацијата е моќ – оние кои ја имаат информацијата тие во своите раце ја имаат и моќта. Поради тоа што информацијата им дава моќ луѓето не сакаат да ја поделат со другите туку ја задржуваат за себе. Собирање на информации е работна навика која тешко може да се разбие. Меѓутоа во организацијата која учи се бара од вработените да ја делат информацијата. Еден од клучните предизвици на менаџерот е

да ги натера вработените да ги разменуваат информациите. Дали е етички од нив да се бара да ги делат информации до кои со многу труд стигнале?.”<sup>56</sup>

Улогата на менаџерот е да ги извлече и добро избалансира информациите од секој вработен. Ако тимот е составен од луѓе кои пред се имаат голема желба сами да ги учат финесите на работата, тогаш членовите на тимот кои ги даваат информациите нема да имаат чувство дека своето тешко здобиено знаење го пренесуваат на друг и со тоа дека ја губат предноста која ја имале. Ако сите во тимот се мотивирани да учат сами, тогаш ќе си овозможат на време да ја завршат работата. Ако менаџерот ова го има во предвид, па и кога падне во искушение работата да ја заврши и побрзо од наведениот рок, сигурно е дека нема да ги згази своите етички принципи.

## 8.Пораки од Jack Welch - менаџер на векот

Нема една и единствена формула како да се биде добар во средното ниво на менаџментот, секој оваа функција ја врши на различен начин, и не постои добар или лош пристап кон работата, пишува Jack Welch човекот кој што весникот “Forshn” го прогласил за најдобар менаџер. Тој знае дека не поседува волшебна формула, но е спремен на генерациите кои доаѓаат да ги приближи до некои негови идеи кои одлично функционираше кај него.

Welch често го наведува прашањето кое му било поставено на некој американски универзитет:”Како можете истовремено да бидете добар верник и добар деловен човек?” Тој на тоа одговорил дека едноставно успеал да го сочува својот интегритет. Јас него го изградил и секогаш дејствува во склад со него и во добрите и во лошите моменти. Вработените сигурно не се сложувале во се со него и сигурно не бил секогаш во право, но знаеле дека секогаш е искрен и директен. Тоа му помогнало во создавањето на добрите односи со луѓето, клиентите, дистрибутерите, аналитичарите, конкурентите итн. После интегритетот поголемо значење дава на односот меѓу корпорацијата и заедницата. Смета дека општествената одговорност се создава на силна и конкурентна фирма. Само позитивниот дух може да ги унапреди и збогати животите на луѓето и нивното општество. Кога компанијата е конкурентна не само што може да ги плати даноците, туку може да создаде и градска инфраструктура која ќе ги задоволува стандардите за здрава и чиста околина. Позитивните компании нудат добри и сигурни работни места, кои на вработените им овозможуваат доволно време, ресурси и енергија. Од друга страна слабите компании кои лошо работат за

---

<sup>56</sup> Robbins, P., Stephen I Coulter , M., Menadžment, (2005), str.42

заедницата претставуваат товар. Остваруваат мал или скоро никаков приход и не ги плаќаат даноците. Постојаниот страв кај вработените од нивно отпуштање, создава несигурност и грижа за сопствената иднина, и тие не успеваат да вложат доволно време за да помогнат на другите. Затоа главната одговорност на извршниот директор и менаџерот на средното ниво на менаџмент е да го осигураат финансискиот успех на компанијата, смета Welch.<sup>57</sup>

Jack Welch наведува дека секогаш на менаџерите им говорел дека силата на нивниот карактер ја одредува силата на организацијата. Менаџерот ја одредува атмосферата во компанијата, но со помош на трудот и влијанието кое го имаат вработените меѓусебно.

Тој понатаму наведува дека поголем дел од работата на менаџерот е да ги мотивира и да го вклучи секој вработен во активноста на фирмата. Тајната е во препознавање на најдобрите идеи на сите вработени и нивно пренесување од еден на друг. Ништо не е поважно од тоа. Тој настојувал да биде сунѓер да впира и испитува секоја добра идеја. Првиот чекор е да бидеш отворен спрема секој кој мислиш дека има да понуди добра идеја, додека вториот чекор е да се пренесе истата на сите нивоа што постојат во организацијата, смета Welch.<sup>58</sup> Вработување на вистинските луѓе на вистинските работни места, е многу поважно од развојот на стратегијата, и тоа може да се примени на секој вид на работа со која се занимава компанијата, тврди тој. Со години сум седел по канцелариите анализирајќи ги водечките стратегии, кои не успеале. Сме имале сјајни планови, но тие успеавме да ги анализираме тогаш кога ја најдовме совршената личност која сето тоа беспрекорно го имплементира. На тежок начин научивме дека и најдобрите стратегии во светот, без вистинските водачи не можат да се реализираат, наведува Welch. На крајот тој тврди дека арогантноста е смрт, но и отворената амбиција може да постигне еднаков резултат. Постои тенка граница помеѓу арогантноста и самодовербата. Вистинскиот тест на самодоверба е храброста да бидете отворени да ги прифатите промените и новите идеи без разлика на тоа од каде потекнуваат. Луѓето кои се самоуверени не се плашат да чујат дека некој ги оспорува нивните ставови, уживаат во интелектуалната борба која ги збогатува идеите – вистинските водачи се поважни од стратегијата, заклучува Welch.<sup>59</sup>

Jack Welch како генерален директор на компанијата General Electric, ја зголемил нејзината вредност за повеќе од 450 милијарди долари. Со својата успешност и доследност, успеал да ги создаде стандардите со кои се дефинира секоја модерна

---

<sup>57</sup> Welch, J., Byrne, J., What I've learned leading a great company and great people, (2001), str. 57

<sup>58</sup> Harding, D., Rovit, S., & others, Mastering the merger, (2004), Harvard business Scholl Press, Boston

<sup>59</sup> Welch, J., Byrne, J., What I've learned leading a great company and great people, (2001), Hodder Headline, London

корпорација. Во исто време како шеф успеал да ја создаде единствената работна филозофија и оперативен систем кој се темели на ширењето на идеи.

## Заклучок

Глобализацијата значи многу повеќе отколку интернализација на компаниите. Се е потешко да се одредат или да се одржат границите. Светот од изразито национални економии се претворил во глобална економија. Технолошкиот напредок во областа на превозот и комуникациите помага во надминување на физичките бариери, и го подржува трендот на глобалната економија. Капиталот слободно кружи помеѓу земјите, производството се интернализира, а луѓето патуваат и во другите земји поради работа.

И покрај до сега најголемата пазарна спекулација за хаосот, зголемената заработувачка и просперитетот без преседан во поголемиот дел на светот, се покажало дека бившиот генерален директор на General Electric бил во право. Новите технологии ги промениле позициите на компаниите кои постојано биле во место, и на изглед од нигде се појавиле натпреварувачи кои со себе донеле предлози и ниски трошоци во остварувањето на стратегиите на компанијата.

Секоја деценија светските менаџери создаваат нови правила. Иако заклучокот дека е неопходна работа и само работа, сепак поголем број од нив веруваат во неминовноста на честите промени. Меѓутоа ако сакаат добро да и служат на својата компанија, мора вербата да им биде во склад со разумот. Менаџерите кои ги бараат одговорите во променетата средина треба да ја имаат на ум опасноста и особините на новите конкуренти, кои главно се млади и флексибилни. Нивните стратески модели се нови и свежи, и без автоцензура. Се одликуваат со брзина, флексибилност, снаодливост и енергија, кои се потребни за надминување на силната конкуренција и мораат да навлезат во стратеското оперативно размислување на другите компании. Оттука е и заклучокот дека во светот на брзи промени да се остане ист претставува голем ризик. Успешниот менаџмент мисли и планира многу години нанапред.

Резултатите од истражувањата во големите компании со голем број на вработени, покажуваат дека голем број од нив имаат идеи кои се однесуваат на унапредувањето на компанијата. Некои од нив би биле потполно неприменливи, но некои би биле цврсто оригинални и би можеле да дадат добри резултати. Многу важна работа е тоа што секој вработен барем еднаш си помислил дека може да биде добар менаџер макар и на пониското ниво од менаџментот, но само на некои од нив ќе им се укаже шанса да се покажат, на поголемиот број од вработените нема.

Овој труд дава преглед на теоријата на еден дел од менаџментот, и случувањата во светската економија во последните неколку децении со акцент на тоа како се сето тоа рефлектирало на средното ниво на менаџментот. Исто така во склад со сето тоа основната идеја на овој труд е да даде доволно информации за предизвиците



кои доаѓаат од прифаќањето на функцијата менаџер, па се до потребните квалитети кои менаџерот мора да ги поседува.

Од друга страна, еден од основните заклучоци на овој труд е дека за вршење на функција на менаџер, а особено на средното ниво од организацијата дефинитивно е потребно менаџерот да биде ефикасен, ефективен, добар организатор, добар мотиватор, да ги познава сите прописи во однос на работењето, паралелно со тоа е да ги почитува вработените, да создаде добро мислење за себе меѓу членовите од тимот, да инсистира на размени на мислења, да го форсира креативниот начин на размислување во правец на дејствување кое ќе биде прифатено како од повисоките нивоа на менаџментот така и од своите колеги. Сето тоа не може да се оствари во пракса ако не постои доволно ниво на знаење за економијата, земјата, континентот, а сето тоа зависи од тоа на кој пазар компанијата работи или има намера да работи во блиска иднина.

Покрај знаењата кои ги поседуваат менаџерите (теориски и практични) за принципот на работење, и внатрешните квалитети што ги има менаџерот, како и способноста вредностите да ги пренесуваат на целата околина, пресудна улога за доброто водење на тимот, секторот или компанијата несомнено игра и психологијата, емпатијата и разбирањето на начинот на кој што луѓето размислуваат кое секако зависи од целата ситуација во компанијата.

Некои личности можат да бидат преполни со знаења, да бидат вредни, внимателни, со добар карактер, но не се во состојба да ги разберат сите ситуации во кои се наоѓаат вработените, и не успеваат да се прилагодат на промените кои што доаѓаат.

Многу е веројатно дека овој заклучок создава впечаток дека можеби постојат премногу работи кои што личноста треба да ги исполни за да биде добар менаџер. Но тоа и треба да биде впечатокот бидејќи не е секој за да ја работи оваа работа.

Секој кој има амбиција да напредува во својата кариера, како преку големите компании или корпорации или да си создаде своја компанија, треба да знае дека неговата функција треба да премине во менаџер, што сето тоа во нивниот живот и кариера ќе предизвика голем шок и ќе бара одреден период на прилагодување. Така пониското ниво на менаџмент треба да биде сфатено како прв круг на селекција. Кој ќе се покаже добро на ова ниво, ќе има солидна основа да ја планира својата иднина во таа работа и објективно да чека унапредување кое ќе го однесе на едно ниво погоре а тоа е средното ниво на менаџмент.

Оној кој нема да оствари добри резултати на пониското ниво на менаџмент, или многу брзо ќе учи на своите грешки или ќе сфати дека оваа работа не е за него. Не е

страшно да се констатира дека не можете да ја вршите улогата на менаџер, страшно е тоа да не го сфатите и дури после три или повеќе години вршење на оваа функција.

Глобализацијата и глобалните феномени во развојот на организациите се повеќе излегуваат на виделина. Големите компании се принудени на максимирање на продукцијата и на пораст на својот приход, а на тоа доста поддршка имаат со макроекономските планови преку монетарната и фискалната политика, која пак е фокусирана на одржување на ниското ниво на инфлацијата. Револуцијата на новите технологии значајно ги намалила трошоците во производството на производите и услугите. Компаниите кои не се во состојба со успех да одговорат на новите промени и предизвици, го ризикуваат своето постоење на пазарот.

Како одговор на овој развој на трендовите во минатите 20 години е забележен рекорден број на компании кои успеваат да се прилагодат на ново настанатите услови и да ја унапредуваат својата компанија преку структурни и функционални промени во организацијата.

Значењето на истражувањето се наоѓа во фактот дека пониското ниво на менаџмент и средното ниво се наоѓаат под најголемо влијание на глобалните промени и трендови. Така пресудно ги амортизираат сите последици од турбуленциите на пазарот, што им овозможува на компаниите да се прилагодат побрзо на новите услови и да создадат своја нова позиција.

Анализите при истражувањето на предизвиците и промените во средното ниво на менаџментот, нивните можности, ограничувања и перспектива во се поголемиот наплив на конкуренција и дава на оваа тема посебно значење и актуелност. Резултатите од истражувањето на предизвиците и промените во средното ниво на менаџментот во теоријата и праксата, ќе дадат одговор на многу прашања околу актуелната положба и улога на менаџерот на средното ниво на менаџмент во контекстот на изменетите општествени услови кај нас.

Секако резултатите од истражувањата ќе се користат како база на податоци за некои идни истражувања, посебно во нагласувањето и откривањето на врските помеѓу глобалните тенденции и промените кај пониското и средното ниво на менаџмент кај современите организации.

Успехот во центарот на хаосот значи како добро тие компании умеат да ги искористат своите предности и брзо да се адаптираат на новите услови. Вистинска цел е ако хаосот се земе во предвид како една општо настаната ситуација, па под условите кои таа ги диктира организациите да можат да испливаат на површина. Оние кои мислат во иднина да опстанат на пазарот ќе се занимаваат со хаосот проактивно, на него ќе гледаат како на извор на пазарна предност, а не како проблем кој треба да

биде заобиколен. Хаосот и неизвесноста се и ќе бидат пазарни прилики за мудрите, начин како компаниите да профитираат и покрај пазарните аномалии.

Ако овој труд на било кој начин може да им даде додатни информации на оние кои имаат амбиција да работат како менаџери или веќе ја вршат таа функција, тогаш трудот може да се оцени дека ја исполнил целта на своето постоење.

## Користена литература

- Bogicević , B., (2003) Menadžment ljudskih resursa , Ekonomski Fakultet , Beograd
- Бојаџиовски , Д., Ефтимов , Љ., (2009) , Менаџмент на човекови ресурси , Економски Факултет , Скопје
- Donaldson , G. , (1994) , Corporate Restructuring , Harvard Business Press
- Drucker , P., (1992) , The new Society of Organizations Harvard Business Review
- Drucker , P., (2006) , The Definitive Guide to Getting the Right Things Done , by Harper Collins Publishers
- Drucker , P., (2001) , Management Challenges for the 21 th Century , by Collins
- Geppert , M., Dörrenbächer , C., (2011) , Politics and power in the Multinational Corporation , Cambridge University Press
- Kotter , J., (1996) , Leading change , Harvard Business School Press
- Mandić , T., (2003) , Komunikologija – psihologija komunikacije , Klio, Beograd
- Martin , R., (novembar-decembar) Changing the Mind of the Corporation , Harvard Business Review
- Masić , B. (2001), Strategijski menadžment , Univerzitet Braca Karic , Beograd
- Masić , B. Loncarević R., (2000) , Menadžment skole – I novi pristupi , Ekonomski fakulet, Banja Luka
- Mulroney , B., (1991) , The Quick and the Dead, Big Business and the Seduction of Canada , New York
- Пејковски , Ј., (2010) , Мултинационални корпорации и стратегиски алијанси , Економски Факултет , Прилеп
- Posner , B. , James ,M., Kouzes , (2007) , The Leadership Challenge , 4<sup>th</sup> edition United States
- Prusak , L., Davenport , T., (1998) , How Organizations manage what they know, 1<sup>th</sup> edition

- Robbins , P. Stephen I Coulter , M. (2005) , Menadžment , Data Status
- Stanley , B. , (2007) , The rise and fall of the First Multinational Corporation , Norton
- Stoner , J., Friman , E., Gilbert , D., (2002) , Menadžment , Zelnid , Beograd
- Todorović , J., (2003) , Strategijski I operativni menadžement , Conzit, Beograd
- Torrington , D., Hall , L., Taylor S. (2004) , Menadžment ljudskih resursa Beograd , Data Status
- Thompson , A., Strickland , A.J, (2001) , Strategic Management – Cocepts and Cases, McGraw-Hill Inc., New York
- Thriving on chaos , Video Publishing House , 1998
- Hackman , R., (2002) , Leading Teams: Setting the stage for Great Performance , Harvard Business School Press
- Hamel, G (2009), Budućnost menadžmenta , Mate , Zagreb
- Harding, D., Rovit , S. & others, (2004) Mastering the merger, Harvard business School Press, Boston
- Heizer , H. , (2010) , Principles of operations management , Canada
- Harung , H., (1999) Invincible Leadership. Building Peak Performance Organizations by Harnessing the Unlimited Power of Consciousness.MUM Press , Fairfield
- Welch , J., John , A. , (2003) , Straight from the gut , Warner Books , Boston
- Welch , J., (2005) , Winning , Harper Collins, Boston
- Welch , J., Byrne , J. (2001) – What I've learned leading a great company and great people , Hodder Headline , London
- Williams , K., (2009) Strategic management , Dorling Kindersley
- Wikipedia , <http://www.msnbc.msn.com/id/15688090#.T2MORMUgen8>
- Wikipedia , <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>
- Wikipedia , <http://en.wikipedia.org/wiki/Reengineering>
- Wikipedia , <http://en.wikipedia.org/wiki/Restructuring>

- Wikipedia , <http://www.pvcglobal.com/>
- Wikipedia , <http://www.cincom.typepad.com/>
- Wikipedia , <http://www.darden.virginia.edu>
- [http://humanresources.about.com/od/managementandleadership/u/manage\\_people.htm#s12](http://humanresources.about.com/od/managementandleadership/u/manage_people.htm#s12)