

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

СТУДИСКА ПРОГРАМА ЗА ВТОР ЦИКЛУС НА СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ НА
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

Магистерски труд

ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПОСТАВЕНОСТ И ПРИСТАПОТ КОН ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Кандидат:

Данче Савовска

Ментор:

проф.д-р Милева Гуровска

Скопје, 2015 година

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	4
ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА И УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ.....	6
1.Јавни претпријатија и јавен сектор	6
1.1. Значењето на човечки ресурси во јавниот сектор	9
1.2. Закон за вработените во јавниот сектор	11
2. Управување со човечките потенцијали	16
2.1.Фактори кои влијаат на управувањето со човечките потенцијали.....	20
3. Значење и специфичност на човековите ресурси во современите претпријатија.....	25
ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСТАВЕНОСТ И ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА.....	28
1. Организациска поставеност во претпријатија	28
1.1.Внатрешни фактори на организациска поставеност	30
1.2. Надворешни фактори на организациска поставеност	32
1.3.Групирање на работни обврски, методи и принципи	34
2. Карактеристики на Бирокуратската организација	35
3. Одлучување во претпријатијата.....	39
3.1. Одлучувањето како процес.....	40
3.2. Силови на одлучување	44
3.3. Донесување одлуки во претпријатијата.....	48
КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ И ОРГАНИЗАЦИОНОТО ОДНЕСУВАЊЕ ВО ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА.....	52
1. Комуникација	52
2. Функции и цели на комуникација во јавните претпријатија	55
3. Комуникација и комуникациски текови во претпријатија	57
4.Теоретска елаборација на видовите комуникација во јавните претпријатија .	60
4.1. Вербална комуникација.....	61

4.2. Невербална комуникација.....	62
4.3. Интерперсонална комуникација.....	64
5. Организациска комуникација.....	65
5.1. Комуникациска мрежа во рамките на организацијата.....	66
6. Организациско однесување во јавните претпријатија.....	69
7. Организациската култура како битен сегмент од организациското однесување во јавните претпријатија.....	71
8. Етиката и јавната служба.....	73
8.1. Етика во јавните претпријатија во земјите членки на Европската унија.....	77
8.2. Корупција во јавните претпријатија и државната администрација.....	78
9. Организациска поставеност, начини на комуникација и одлучување во јавните претпријатија во Република Македонија.....	80
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА.....	86
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	89

ВОВЕД

Во магистерскиот трудот се настојува да се опфати организациската поставеност на јавните претпријатија во Република Македонија. За особено значајни проблеми кои го привлекуваат аналитичкиот интерес се издвоија комуникацијата во организациите и принципите на носење одлуки во претпријатието. Имено, ќе се обидеме да ја расветлиме поврзаноста меѓу начинот на комуницирање и донесувањето на одлуките во јавните претпријатија. Поаѓајќи од теоријата се очекува дека во претпријатијата од јавен карактер постојат специфични бирократски процедури според кои се остварува комуникацијата. Меѓутоа, секое претпријатие има свои специфичности.

Битен елемент во работењето на сите претпријатија, вклучувајќи ги и јавните претпријатија (ЈП) е организациската структура. Структурата е резултат на процесот на расчленување на целината на задачите и нивно реорганизирање на ниво на определени единици. Поделбата на работата, која што ја расчленува вкупната задача на претпријатието на деловни функции, а потоа и на поединечни задачи, односно деловните процеси кои им се доделуваат на човечките ресурси во зависност од нивната работна позиција, се нарекува поединечна или техничка поделба на работата.

Човечките потенцијали и управувањето со човечките потенцијали во современите претпријатија имаат значење на клучен фактор за успешно работење (Goic, S., 2000). Во таа смисла, самиот концепт на управувањето со човечките ресурси ја менува содржината на работењето, го менува начинот на комуникација, ја менува организациската структура и култура, како и улогата на менаџерите (Bahtijarevic-Siber, F., 7/98).

Во овој труд акцентирано е значењето на комуникацијата во претпријатијата која е од клучно значење за неговото успешно функционирање. Комуникацијата се смета за процес на споделување на информации и може да се каже дека без неа менаџментот не постои. Тоа претставува витален дел од функциите на менаџментот. Глобализацијата, развојот на софистицираната технологија, интернетот и вмрежувањето, како и турбулентното опкружување

можат да носат добар и лош менаџмент. Тоа прикажува квантитет и квалитет на целокупниот процес. Затоа, во секое претпријатие е битно да се внимава на начините на комуникација и да постои правилен и коректен комуникациски процес.

Во нашата земја, организациската поставеност, начините на комуникација и донесувањето на одлуки во јавните претпријатија е незначително проучуван проблем. Исто така, во овие претпријатија незначително се практикува менаџментот на човечки ресурси.

За комуникацијата и одлуките на јавните претпријатија можеме да дознаеме од нивните прирачници, интернет страници и публикации, меѓутоа сè она што се нуди како информација е незначително за да можеме да ја согледаме реалната ситуација. Потребата да се знае повеќе за овој сегмент е реална.

Организациската комуникација може да биде вертикална и хоризонтална. Вертикалната комуникација во претпријатието најчесто е двонасочна. Информациите се движат од повисоките организациски нивоа кон пониските, но и обратно. Хоризонталната комуникација се однесува на проток на информации помеѓу организациските единици и поединци на исто хиерархиско ниво, што претставува основа за соработка, квалитетна тимска работа и заедничко решавање на проблемите.

ГЛАВА 1

ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА И УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1. Јавни претпријатија и јавен сектор

Јавните претпријатија (ЈП) претставуваат претпријатија основани со цел да задоволат определени јавни потреби. Во случајот со ЈП јавната власт (државата) во целост, или делумно, извршува работа на претприемач (Dobrilovic, M., 2010).

Според Љ. Кекеновски јавното претпријатие претставува организација која е:

- поседувана од јавните власти притоа вклучувајќи ги централните, државните или локалните, во опсег од 50% и повеќе;
- се ангажирана во активности од бизнис карактер;
- има пазарно производство во облик на добра и услуги;
- основана за постигнување на дефиниран сет на јавни цели кој може да биде мултидимензионален по карактер (Кекеновски Љ., 2010):

Многубројни се видовите на јавни (државни) претпријатија. Тие постојат од античкиот свет до ден денес. Снабдувањето со вода и одводот на нечиста вода, железниците, телекомуникациите, електричната енергија, плинот, поштите или шумите се дејности каде тие се најмногу присутни. Обемот на јавниот сектор е различен од земја до земја, а тој зависи од конкретните економски услови, политката, но и традицијата. Развојот на јавниот сектор зависи и од целите на државата.

Во битните карактеристики на јавните претпријатија, по кои тие се разликуваат од останатите претпријатија, вообичаено се истакнуваат следните:

- Тие се во државна (јавна) сопственост;
- Целта на претпријатието е обезбедување производ или услуга од витално значење за општествената заедница;

- Се наоѓаат во монополска или некоја друга привилегирана положба на пазарот која е стекната со поддршка на државата;
- Предмет се на јавно регулирање преку кое се обезбедува нивно функционирање во јавен интерес (Dobrilovic, M., 2010).

Јавните претпријатија имаат посебна економска улога. На пример, во услови на економски кризи се формираат јавни претпријатија со цел да се поттикне развојот на националната економија. Во вакви услови недостигаат приватни иницијативи и постои недостиг од капитал. Така, државата интервенира во економијата т.е. презема одредени јавни инвестиции со цел да го ревитализира економскиот процес, особено во дејности каде што се потребни поголеми инвестиции. Јавните претпријатија не се првенствено ориентирани кон остварување на профит, но тоа не значи дека тие не работат според принципите на профитабилност. Многу е тешко да се оцени ефикасноста на јавните претпријатија. Тешко е да се направи споредба помеѓу приватните и јавните претпријатија, освен ако не дејствуваат во иста област, што е голема реткост. Се смета дека ЈП не работат според истите принципи на профитабилност како приватните претпријатија. Многу од нив имаат привилегирана положба.

Трошоците на јавните претпријатија се разликуваат од трошоците на приватните. Државните претпријатија имаат поголем капитал, а ризикот на работење е помал. Исто така, државните претпријатија не плаќаат данок на имот, а имаат можности по пониски цени да користат производи или услуги од други државни претпријатија, на пример електрична енергија.

Раширено е мислењето дека јавните претпријатија се помалку ефикасни и помалку одговараат на барањата на потрошувачите. За оцена на ефикасноста на јавните претпријатија потребно е поставување на посебни критериуми.

Како што беше истакнато јавните претпријатија се основаат поради вршење на стопански дејности од јавен интерес. Стопанските дејности од јавен интерес се дејности кој се незаменлив услов за нормално одвивање на животот и работата на граѓаните, за работата на правните лица и на државните органи. Јавни претпријатија во Република Македонија ги основа Владата на Република Македонија.

Најголемиот проблем во анализата на јавниот сектор претставуваат различните дефиниции и методологии на пресметки. Статистиката на државните финансии на Меѓународниот монетарен фонд (ММФ, Government Financial Statistics – GFS, 2001) во рамките на вкупниот јавен сектор разликува општо државни, како и јавни и „квази„ јавни претпријатија (друштва). Во државата како прво ниво на власт е централната власт, како и посебна односно локална власт (локална самоуправа). Составот на националните сметки од 1993 година (System of National Accounts – SNA2) користат поопшта и поширока дефиниција според која „секторот на централната власт се состои од вкупноста на институционалните единици кои освен исполнување на својата политичка одговорност и улога во економското регулирање, создаваат и непазарни услуги (и можни добра) за лична и заедничка потрошувачка и за прераспределба на доходот и богатството“.

Прирачникот за државната финансиска статистика на ММФ¹ јавните претпријатија ги смета за целина во државно сопствеништво и/или под државна контрола кои продаваат индустриски или комерцијални добра и услуги на широката јавност, а формирани се како корпорации. Дефиницијата не е еднозначна ниту детална, бидејќи е многу полесно да се одреди сопственикот на некое претпријатие, отколку да се дефинира контролата на државата над нив. Вообичаено за сопственик на претпријатието се смета јавната власт или приватно лице кое поседува се или над 50% од акциите или другиот вид на траен капитал на претпријатието, додека контролата на јавната власт се одредува како реално влијание на државата врз темелните аспекти од работењето на претпријатието. Но понатамошен проблем е што при одредувањето и дефинирањето на јавните претпријатија малцинското сопствеништво на јавната власт може да биде комбинирано со државна контрола, а во некои случаи контролата е извонредно тешко да се утврди заради што се случува мнозинското државно сопствеништво темелно да го одредува јавното претпријатие. Во истиот прирачник се истакнува дека во краен случај законодавството на одделните земја дозволува и претпријатието во приватно сопствеништво да биде јавно претпријатие, под услов да го контролира државата, како и да произведува за широк круг на потрошувачи.

¹ *A Manual on Government Finance Statistics*, 1986, 2001

Неспорна определба за ЈП е дека тие се во државна сопственост. Јавните претпријатија постојат поради давање на определени услуги или производство на определени стоки кои претставуваат природни ресурси каков што е случајот со водоснабдувањето или со електричната енергија. Стопанисувањето со овие ресурси може да биде и од страна на приватни компании, но тогаш постои опасност од монополизација т.е. без државна регулација тие би произведувале недоволна количина на производи, а цените би биле превисоки. Исто така, постојат домени во кои приватниот капитал нема интерес да инвестира поради економска неисплатливост или природата на самиот производ, како што е случајот со градење на патишта, училишта, домови за деца и сл. Оттаму државата се јавува како организатор на многу јавни услуги со цел да ги задоволи потребите на граѓаните според постоечките социоекономски услови. Така, државата основа јавни претпријатија за извршување на јавни комунални услуги (снабдување со електрична енергија, комуникација, транспортни услуги, снабдување со вода, пристаништа)(Bejakovic, P., Bratic, V., Vuksic, G., 2010).

1.1. Значењето на човечки ресурси во јавниот сектор

Човечките ресурси се од големо значење за јавниот сектор кои всушност претставуваат и темелот на јавните претпријатија, без човечките ресурси не би можело едно претпријатие правилно да функционира. Ефикасноста на раководните функции, во голема мера зависи од развојот на човечки ресурси, од нивниот број, структурата, знаењето и мотивацијата и работното ангажирање (McNamara, 1999). Современиот модел на претпријатие доживува важни промени. Современите организации делуваат во опкружувањето кое бара различни пристапи, различни начини на мислење и различни структури. Современото претпријатие претставува информативно процесно развоен систем кој што е во постојани промени. Универзалните организациони модели веќе не постојат. Времето на организациските структури во кои доминираат бирократизирани и хиерархиски односи минува. Новите претпријатија се повеќе се оддалечуваат од својата вообичаена пирамидална форма.

Главната карактеристика на сите промени произлегува од фактот дека основниот развоен ресурс е знаењето. Организациските системи на големите успешни, стопански организации се движат кон клучниот фактор на успехот,

односно кон човечките ресурси (Subotić, 2010). Современото претпријатие става акцент на луѓето и управување со нивните потенцијали. Посебно се истакнува довербата во способноста на вработените, силата на претпријатието е во способноста на сите вработени (Ristić, Savić, Bračika, Karavidić, 2006). Задача на менаџерите на човечки ресурси е посебно нагласена бидејќи тие мораат да им помогнат на останатите раководители да ја водат работата на најдобар можен начин (Subotić, 2010).

Начинот на кој што претпријатието управува со човечките ресурси влијае на конкурентноста на претпријатието и на нејзината способност да ја оствари својата мисија. Ефективноста на претпријатието која што се гледа преку способноста на претпријатието да обезбеди производи или услуги кои ќе ги задоволат потребите на потрошувачите е од големо значење за нејзиниот опстанок. Овие производи или услуги ги обезбедуваат делумно луѓето. Вработените не се само еден од најважните ресурси, тие спаѓаат и во најскапите, а понекогаш и во најпроблематичните ресурси. Човечкиот капитал е важен бидејќи е директно поврзан со перформансите на претпријатието и нејзината конкурентска предност.

Активностите кои што се фокусираат на управување со човечки ресурси можат да обезбедат директни придонеси за перформансите на претпријатието. Пазарниот настап и продуктивноста се силни кога постои усогласеност помеѓу филозофијата и деловната стратегија на претпријатието (Subotić, 2010).

Човечките ресурси опфаќаат искуство, вештина, проценка на способноста, знаење, контакти, преземени ризици и мудрост на поединецот поврзани со едно претпријатие. Резултат од доброто управување со човечките ресурси може да се разгледува не само преку усогласеноста помеѓу реалните потреби за човечки капитал и расположлив човечки капитал на претпријатието, туку и преку поголемата продуктивност по постојниот работник.

Политиката на државата и нејзината извршна власт ги застапува интересите на цивилното општество во настојувањето: граѓаните и економија, претприемачот, како и различни социјални, етнички и економски групи кои ги задоволуваат посебните интереси во мултикултурното и мултиетничкото општество. Квалитетното менаџирање на човечките ресурси има влијание кон постигнувањето на поставените цели, принципи, приоритети, стручно усовршување и критериуми во едно јавно претпријатие. (Živkovic, S., 2011)

1.2. Закон за вработените во јавниот сектор

За еден од документите кои значително ја опфаќаат проблематиката на човечките ресурси е Законот за јавни службеници. Со него се дефинира јавната служба, се определуваат критериумите на вработувањето, работните задачи, одговорноста, оценувањето, престанокот на вработувањето, заштитата и одлучувањето за правата и обврските и регистарот на јавните службеници.

Така, во дел два од Законот кој се донесува на заедничките принципи за вработените во јавниот сектор² каде се истакнува дека јавните службеници извршуваат работи и работни задачи од јавен интерес врз основа на Устав, закон и ратификувани меѓународни договори. Во него се уредува дека при вработувањето на јавните службеници се почитува начелото на еднакви услови и еднаков пристап за сите заинтересирани кандидати до работното место, со што се гарантира избор на стручни и компетентни кандидати за извршување на работите и работните задачи на соодветното работно место.

Како други начела кои се уредуваат се:

- Начело на двостепеност - Јавните службеници имаат право на жалба против поединечни акти со кои се одлучува за вработувањето, правата и должностите, одговорноста, оценувањето и престанокот на вработувањето.
- Начело на професионално однесување - Јавните службеници ги извршуваат работите и работните задачи од јавен интерес, професионално, ефикасно и ефективно, навремено и на совесен начин.
- Начело на одговорност - Јавните службеници се одговорни за квалитетно, брзо и ефикасно извршување на задачите од јавен интерес кои им се доверени.
- Начело на етично однесување - Јавните службеници ги извршуваат работите и работните задачи од јавен интерес, согласно со правилата на професионалната етика.
 - Начело на доверливост - Јавните службеници ги чуваат класифицираните информации, независно од тоа како дознале за нив. Должноста за чување на класифицираните информации продолжува да важи и по завршувањето на вработувањето, сè додека јавните

² Службен весник бр.27/2014

службеници не се ослободени од должноста согласно со закон. Во доменот на вработувањето на јавните службеници како дел од јавниот сектор на Република Македонија процесот се спроведува низ транспарентна постапка врз основа на критериумите на стручност и компетентност и примена на начелото на соодветна и правична застапеност на припадниците на заедниците.

Во Законот се истакнува дека јавните службеници се должни работите и работните задачи да ги вршат совесно, стручно, ефикасно, уредно и навремено во согласност со Уставот, закон и ратификувани меѓународни договори. Јавниот службеник е должен да ја врши својата работа непристрасно, да не се раководи од свои лични финансиски интереси, да не ги злоупотребува овластувањата и статусот што го има како јавен службеник и да го штити личниот углед и угледот на институцијата во која е вработен. Министерот за правда донесува Етички кодекс за јавните службеници.

Поаѓајќи од општите законски претпоставки (Уставот на РМ) граѓаните на Република Македонија имаат право на работа и на слобода на работа. Тоа би требало да значи дека постојат сите правни претпоставки за реализација на принципот на еднаквост при вработувањето. Меѓутоа, тоа е идеалната димензија. Во пристапите кон вработувањето, сепак постојат различности кои влијаат поединци да имаат поголеми предности.

Како што веќе беше истакнато Законот за државни службеници на Република Македонија е правна, но и сознајна рамка за анализа на управувањето со човечките ресурси во доменот на јавните услуги. Сепак, треба да се истакне дека оваа рамка се однесува за државните службеници која по својата природа е една ограничена група на вработени во државната управа, судовите, Јавното обвинителство, Јавниот правобранител, службите на парламентот, претседателот на државата, владата, уставниот суд.

Работните места во доменот на државната администрација се достапни за сите. Изборот на кандидати се базира на стручната оспособеност, знаењето и вештините. При вработување во државните органи се води сметка за националниот состав, застапеноста на половите и бројот на лица со инвалидитет со претензија да се запази структурата на населението.

Напредувањето на државниот службеник зависи од стручноста, резултатите од работа и потребата на државниот орган. Државниот службеник има право и должност стручно да се усовршува според потребите на државниот орган.

Сите државни и јавни службеници во согласност со овој закон се еднакви кога се одлучува за напредувањето и наградувањето и остварувањето на нивната правна заштита. Државниот службеник има право на услови на работа кои што нема да му го загрозат животот и здравјето, на технички и други услови потребни за работа. Исто така, има право на заштита од закани, напади и сите видови на загрозување на безбедноста при работа. Раководителот е должен на барање на државниот службеник да преземе мерки за заштита на неговата безбедност на работа. Државниот службеник има право на плата, надомест и други примања според законот со кој што се уредуваат платите во државните органи.

Државниот службеник има право на одмор и отсуство според општите прописи во работата и посебен колективен договор. Државниот службеник има право на годишен одмор од најмалку 20, а највеќе 30 работни денови, според мерките одредени со посебен колективен договор. Државниот службеник е должен да го почитува работното време и правилата на однесување во државниот орган. Ако е спречен да работи, државниот службеник е должен за причините да го извести непосредно претпоставениот во рок од 24 часа од создавањето на причините.

Работните места на државните службеници се делат на позиции и на извршувачки работни места во зависност од сложеноста на работите, овластувањата и одговорноста. Одредбите од овој закон за поделба на работните места не се применува на полициските, царинските и даночните службеници и на државните службеници кои што работат на безбедносни работи и во заводите за извршување на санкциите.

Како државен службеник може да се вработи полнолетен државјанин на Република Македонија кој што има пропишана стручна спрема и ги исполнува останатите услови одредени со закон, други прописи и правилник за внатрешно уредување и систематизација на работните места во државниот орган, ако претходно не му престанал работниот однос во државниот орган заради тешка повреда на должноста од работниот однос и не е осудуван на казна затвор од

најмалку шест месеци. Покрај тоа, за работа на положба потребно е и стекнато високо образование на студиите од втор степен (дипломски академски студии - мастер, специјалистички академски студии, специјалистички стручни студии), односно на основни студии во траење од најмалку четири години и најмалку девет години работно искуство во струката.

Работните места, потребниот број на државни службеници на секое работно место и условите за работа на секое работно место во државниот орган се одредува со правилник за внатрешно уредување и систематизација на работните места во државниот орган. Работното место може да се пополни кога ќе се исполнат два услови: дека работното место е предвидено со Правилникот и дека за негово пополнување се вклопува во донесениот кадровски план. Кога двата услови ќе се исполнат, раководителот одлучува дали е потребно работното место да се пополни.

Платата на државните службеници е регулирана со Законот за плати на државните службеници и избраници. Со закон се уредуваат платите, надоместоците и другите примања на државни службеници и избраници. Она што е карактеристично за планирање на државните кадри е изработката на кадровски план. Имено, во согласност со Законот за работа на државните службеници, кадровскиот план се состои од приказот на бројот на државни службеници според работните места и бројот на државни службеници со работниот однос на неодредено време за кое што се потребни години за кој што кадровскиот план се носи од приказот на бројот на приправници чиј што прием се планира заради можно зголемување на обемот на работа.

Секој државен орган подготвува нацрт на својот кадровски план истовремено со подготовката на нацрт законот за буџетот, така да биде усогласен со нив и нацртот се доставува до органот кој што го подготвува предлогот на кадровски план. Кога станува збор за наградување во јавниот сектор, мораме да забележиме дека не постојат значителни разлики помеѓу наградувањето на службениците и повисоките инстанции. Наградувањата, главно се од материјална природа и изнесуваат 10% или 20% во однос на основната заработка и обично ги следи строга административна процедура: непосреден раководител дава предлог, па истиот се разгледува на работен колегиум и конечниот суд го дава автократски - првиот човек. Некогаш се

случува заради проценка на првиот човек, некој од вработените неправедно да е награден, односно некој неправедно не е награден.

Со оглед дека во Република Македонија се тежи кон реформи на државната управа, а како еден од принципите се користи деполитизацијата, истата може да се оствари со развивање и јакнење на кариерниот систем што вклучува и гаранција за напредување во кариерата на база на професионални заслуги и остварен ефект. Тоа подразбира јасно дефинирање на позициите, односно работните места на кои што се доаѓа врз основа на политичката доверба од една страна, и позицијата на врвот на државната управа на која што треба да бидат професионалните државни службеници, од друга страна. Тоа значи и јасна поделба на работата и овластувањата помеѓу политичарите и државните службеници, како и воспоставување на механизми кои што ќе спречат политичко влијание на кариерните службеници.

Исто така, различните институции и договори го отежнатост планирањето на човечките ресурси во јавниот сектор и државната управа во Република Македонија. Менаџментот на човечките ресурси претставува активност на регрутирање на човечките ресурси, следење на перформансите, одржување и развој на нивните компетенции, развој на кариерата и наградување. Значи, основните функции се поврзани за менаџментот на човечките ресурси, а тие се планирање, регрутирање, селекција, следење на перформансите, наградување и развој.

Управувањето со човечките ресурси во јавниот сектор, односно државната управа е предефинирано со законска регулатива, но и притисоците од меѓународните институции во доменот на планирање на човечките ресурси, односно во поглед на отпуштање на одреден број на вработени со цел да се направи рационализација на државната управа и јавниот сектор. Реформата на државната управа и јавниот сектор дава предефинирање на управувањето со човечки ресурси во поглед на изборот на кадри, односно регрутација и селекција. Одделни закони кои што се однесуваат на платата и заработката на вработените во предметната област ги предефинирале заработките и наградувањето врз база на перформансите, како и стандардите и мерењето на ефектите. Она што е интегрален дел на менаџментот на човечките ресурси, односно управувањето со перформансите на вработените во јавниот сектор

што не е покриено со државната регулатива е обучувањето и мотивацијата на вработените.

Примената на принципите за рационализација на државната управа и јавниот сектор за крајна цел има создавање на добро обучени, одговорни и ефикасни управи кои што ефикасно и ажурно ќе даваа задоволителни квалитетни услуги преку ангажирање на најмалиот потребен број на извршители, како би се намалиле вкупните расходи за нејзина работа. (Ilic, M., Zivkovic, ZD., 2011)

2. Управување со човечките потенцијали

Поимот управување со човечките потенцијали е синтагма, која во последното десетолетие се повеќе се појавува во научната литература. Управувањето со човечките потенцијали означува научна дисциплина, но и развиена практика која е поврзана со еден нов пристап кон работната сила. Според Пржуљ, управувањето со човечки ресурси (потенцијали) има свое влијание во:

- Психологијата: кога се зборува за човекот, неговата личност, однесување, мотивација, амбиции, процеси на учење, односи во групи (тим), меѓусебни односи помеѓу вработените, меѓусебни односи на вработените и претпоставените, меѓусебни односи помеѓу службениците во јавниот сектор и граѓаните како корисници на услуги, тогаш проучувањата мора да се темелат на некои основни тези кои се во врска со наведените поставки на психологијата.
- Теорија за управување и претпријатија: Теориите за управување и претпријатие претставуваат рамка и потпора за развој на управувањето со човечки ресурси, особено што се однесува на прашањата за состав, структура и лидерство.
- Ергономија: Како наука за односите на човекот и работата, какои прилагодувањата на работата на човекот, ергономијата е од непроценлива вредност за управување со човечки ресурси.
- Економија: Концептот за управување со човечки ресурси се создал во рамките на економските теории со цел зголемување на ефикасноста,

ефективноста и конкурентноста на стопанските организации. Истите исто така можат да се применат на други видови организации, на пример во јавниот сектор, но прилагоден со оглед на различниот вид и карактер на претпријатието.

- Социологија: Претпријатието, како социјален состав претставува „општество во мало“. Така во разбирањето на многу облици важни за управување со човечките ресурси се користат знаењата кои ги дава социологијата, на пример: групи, однесување на поединецот во мали и големи групи, теории за социјализација и друго.
- Антропологија: Антропологијата како наука која ги проучува физичките особини на човекот, и нејзините знаења посебно се актуелни во последно време во рамките на фокусираноста на организациската теорија на културата на претпријатието, како една од основните детерминанти за однесување во организацијата.
- Андрагогија: Образованието на возрасните станува исто така актуелно, не само како образование, туку и како усовршување или преквалификација заради забрзаните промени и турбулентност на државата и времето во кое живееме. Во концептот на претпријатието која што постојано се развива, секој поединец, односно вработен има потреба за сопствен развој преку процеси на образување и обука, при што знаењата од андрагогијата се користат во интеграција на индивидуалното образование во процесот на организациско учење и развој.
- Медицинска работа: За остварување на целите на било која претпријатие потребни се физички и психички здрави луѓе. Влијанието на работната средина и надворешните фактори за физичко и психичко здравје на луѓето, заштита на работа и професионална болест се предмет на медицинската работа, па на тој начин претставуваат неизоставен дел во рамките на активноста и вниманието за управување со човечки ресурси.
- Право: Односите на работодавачот и вработениот се регулирани со законски прописи од работното право, па на тој начин правото и неговите одредби претставуваат појдовна точка во многу процеси како

што се вработување, плата, бенифиции, а на крај и отпуштање, што се е дел од процесот за управување со човечки ресурси.(Kopric, I., 1998)

Иако концептот и практиката на менаџирање на човечките ресурси предизвикале одредени резерви кај опрелени автори, сепак тој го истакнува, пред сè, препознавањето на луѓето како значаен ресурс за реализацијата на целите и дека со управување на тој ресурс треба да се посвети посебно внимание во форма на проучување и научни истражувања.

МекКорт (Mc Court) и Елдриџ (Eldridge) го дефинираат управувањето со човечки ресурси како „начин на кој што организациите управуваат со својот персонал и влијаат на нивниот развој и усовршување”(Przulj, Z., 2002). Некои автори прават разлика помеѓу поимите “personnel” и “human” менаџмент (McCourt, W., Eldridge, D., 2003). Повеќето други автори не правејќи разлика помеѓу овие два поими ги сметаат тие поими за синоними. Ако се земе во предвид дека во зборот „човек“ спаѓаат и вработените, службениците и другите вработени во претпријатието, тогаш може да се утврди дека зборот „човек“ во секој случај има пошироко значење. Гледано на тој начин поимот управување со човечки потенцијали ги вклучува двата збора (Torrington, D., Hall, L.i Taylor, S., 2002). Управувањето со човечки ресурси не смее да се поистовети со кадровската функција во претпријатието чии што цели и задачи се начин на извршување на работата на вработените/кадрите како и одговорноста за нив. Управувањето со човечки потенцијали е еден од елементите на функцијата управување со која што се занимаваат менаџерите на највисоко ниво. Исто така вклучува бројни истражувања и анализи на научниците и стручните лица, има стратегиски карактер и насочено е на развој на вкупните организациски способности и заради што поефикасни и поефективни резултати во остварување на целите на претпријатието.

Целите на управувањето со човечките потенцијали се изведуваат од организациските цели и мора да бидат компатибилни со нив. Во приватниот (деловниот) сектор целите на претпријатието се:

- максимално остварување на профит на организацијата што бара зголемување на продуктивноста,
- намалување на трошоците за производство,

- конкурентност и општо пораст на организациската успешност, како што се ефикасност, успешност и прилагодување. Крајната цел е конкурентноста.

Во управувањето на човечките потенцијали, претпријатието во мора да водат грижа за:

- задоволување на потребите на вработените,
- подобрување на социјалната и економската положба,
- обезбедување на прифатливи услови за работа и квалитети на работниот живот,
- обезбедување на поволна работна атмосфера и добри меѓучовечки односи, кои што влијаат на задоволството на вработените, а со тоа поттикнуваат личен ангажман и развој, и
- грижа за здравјето на вработените.

Управувањето со човечките потенцијали има стратешки, развоен и долгорочен карактер што значи дека неговите задачи и активности не се статични и меѓусебно одвоени дејности, туку бараат постојано промислување од аспект на целите на претпријатието и поврзување со целните активности.

Покрај обезбедувањето на оптимален број и структури на вработените, во основните задачи на менаџментот за човечки ресурси спаѓа и развој на корпоративната култура во согласност со потребите на претпријатието, изборот на соодветни модели за мотивирање на вработените за работа, развој и творештво, подобрување на меѓучовечките односи, создавање на позитивни ставови кон промените, проактивно ангажирање на менаџментот и вработените на промени во претпријатието, остварување на саканите и планираните деловни резултати, константен развој на претпријатието на вработени (Ćamilović, Vujić, 2007). За да се обезбеди сето тоа неопходно е да се обезбедат низа предуслови:

- оптимизирање на организациската структура,
- примена на процесниот пристап во организирање на извршување на работи и задачи на претпријатието,
- вршење на прераспределба на надлежноста за одлучување за човечки ресурси првенствено преку децентрализација на

овластувањата и зголемување на одговорноста за ефекти на одлуката,

- утврдување на стратегија и политика во областа на човечки ресурси:
- насоченост кон потребите на менаџментот, обезбедување и ангажирање на човечките ресурси,
- планирање, надгледување и контрола се доминирачки активности во однос на посредувањето,
- проблемите се решаваат со останатите членови на менаџментот кои што се занимаваат со човечки ресурси, а не директно со вработените или нивните претставници,
- менаџментот на човечки ресурси повеќе се концентрира на тоа што е направено, отколку на тоа што менаџерите го направиле за останатите вработени,
- постои превентивна улога на линиските менаџери,
- постои одговорност на менаџерот во смисла на културата. примената на современиот менаџмент на човечки ресурси во претпријатието е последица од влијанието на низа екстерни и интерни фактори.

2.1.Фактори кои влијаат на управувањето со човечките потенцијали

Во сите аспекти на општествените односи постојат фактори кои влијаат работите да се одвиваат на еден или друг начин, па така и во природните и во општествените науки постои одреден збир на фактори кои со своето влијание придонесуваат за одредени случувања. Врз управувањето со човечките потенцијали влијаат одредени фактори кои што Шибер Бахтијаревиќ ги дели на надворешни и внатрешни. Од надворешните фактори посебно ги истакнува:

- А – економските услови,
- Б - институционалните фактори,
- В - пазарот на трудот, и
- Г - културата на општеството.

Од внатрешните фактори:

- А - управување (менаџмент),

Б - големината на претпријатието,

В - видот на дејност и технолошката опременост за работа,

Г - фазата на развој на претпријатието,

Д - организациската култура.

Заради прегледност потребно е да се објаснат сите од овие фактори.

Надворешни фактори

А - економски услови – Од економските услови зависи положбата на економските субјекти во економската дејност. Општите услови на стопанисување и глобалните економски критериуми значително влијаат врз деловното однесување и успешност на претпријатието. Економскиот контекст го одредува општиот пристап кон ресурсите, особено кон човечките ресурси, правата на вработените, а со тоа и пристапот и практиката за управување со човечките потенцијали.

Б - Институционални фактори - Овие фактори се однесуваат на низа закони и подзаконски акти со кои што се уредуваат различни аспекти од работењето. За управување со човечките потенцијали особено е важно работното законодавство кое што поставува конкретни барања и правила во областа на вработување и работни односи. Се утврдуваат услови за вработување, права за безбедност и здравје на вработените, форми на наградување (прекувремена работа, работа за празници и ноќна работа) и друго.

В - Пазар на трудот - Пазарот на трудот станал бојно поле на кое што се одвива борбата за собирање и обезбедување на квалитетни луѓе. Пазарот општо, а посебно пазарот на трудот е многу важен и влијателен фактор за управување со човечки потенцијали. Тука доаѓа до заострување на односите помеѓу конкуренцијата. Секако треба да се спомене „одливот на мозоци“ од неразвиените земји во развиените (при што не е исклучок ни нашата земја). Поефтино е да „купите“ научник од неразвиените земји кои што, често пати, немаат полошо образование од оние во развиените земји, а научниците од неразвиените земји ретко ќе одбијат таква понуда бидејќи истото не можат да го „добријат“ во сопствената земја. Она што значи клучен фактор во борбата за потрошувачите и опстанокот на пазарот секако е цел да се обезбедат што поквалитетни луѓе, способни, стручни и високо мотивирани како и исто така да

се посвети полно внимание за задржување на истите. Единствено така може да се биде конкурентен. Кај пазарот е важно да се спомене и воспоставувањето на цените на работа. Денес развиените земји се повеќе градат фабрики на етаблирани производи во неразвиените земји каде што цената на трудот е многу пониска од истите во сопствената земја. На тој начин добиваат поевтина цена на производот, а вработените не се жалат бидејќи се среќни дека воопшти имаат работа.

Важен фактор на пазарот на трудот е понудата на работна сила. Има ли некоја земја доволно или премалку работна сила, односно има ли доволно стручни лица или други дефицитарни занимања може да биде предизвикано од различни причини, на пример демографските движења (пад на наталитетот - Јапонија), дискрепанција помеѓу барањата за работа, знаењето и вештините на пазарот на трудот и друго. Општ тренд е намалување на потребите за неквалификувана работа, а зголемување на потребите за стручна работа, односно високо образовани менаџери, научници, разни стручни лица и техничари.

Г - Култура на општеството - Културата на општеството како еден од факторите кои што влијаат на управување со човечките потенцијали е специфична токму заради својата разновидност. Менаџерите во целиот свет се занимаваат со управување, но не на ист начин. Сржта на културата влијае врз вредностите во одделно општество. Во различни култури вредностите се различни, а тоа значи дека луѓето кон нештата имаат различни ставови, мислења и однесувања, па така и управувањето со човековите потенцијали мора да се прилагоди на одредена културна средина. Основните вредности на различните култури, потполно се различни, на пример американските и јапонските (на спротивната страна стои американскиот индивидуализам и јапонскиот колективизам, потоа американското натпреварување - конкуренција и јапонската соработка - хармонија). Во согласност со тоа треба да се прилагоди и управувањето со човечките потенцијали.

Меѓу надворешните фактори се наоѓаат и политичките. Овде се мисли на влијанието на државата врз статусот, развојот и работењето на претпријатието која таа ги остварува со донесување и спроведување на прописи, закони и подзаконски акти, надзор од страна на овластените органи и преземање на санкции за кршење на прописи. Државата придонесува за создавање на

економски амбиент за работење, а во одредени случаи директно влијае на донесувањето на соодветни одлуки за човечките ресурси (на пример задолжително примање на приправници, обврска за исполнување на пропишаните услови за извршување на одредени работи - стручен испит, посебна дозвола и слично, минимум услови за засновање на работен однос, обврска за престанок на работен однос и друго). Исто така, значајна улога игра и економскиот амбиент за работење, економската развиеност на државата, отвореност на пазарот, поттикнувачки мерки за развој на одделни дејности, вид и висина на данок и други прописи. Пазарните фактори делуваат првенствено преку отвореноста на пазарот, понудата и побарувачката на роба и услуги од дејноста на претпријатието, понудата и побарувачката од влезните компоненти, услови за набавка. Пазарните фактори се резултат од развојот на науката и примена на нејзините достигнувања во практика.

Внатрешни фактори

А - Управување - Во анализирањето на специфичноста на човечките потенцијали и нивното управување се истакнува дека тоа е деловна функција која е најподложна за дејствување на субјективните гледишта и уверувања на менаџерите. Општо менаџерите, нивната вредност и уверување даваат пресуден тон на целото претпријатие и нејзиното деловно однесување, изборот на стратегија, алокација на ресурсите и слично.

Б - Големина на претпријатието - Независно од големината на претпријатието присутни се проблемите кои што се однесуваат на луѓето. Треба да се изберат вработени, да се занимаваме со нивното натамошно образование, да се обучат, да се следи нивната работна успешност, да се мотивираат, наградуваат и друго. За жал, малите организации често немаат добро разработен стручен кадар од менаџерски персонал, па тука доаѓа до потешкотии. Всушност, што е поголемо претпријатието, тоа е функцијата на човечки потенцијали подобро разработена и има поголема стручна и организациска инфраструктура. Кај помалите организации потребно е сестрано образование на клучните луѓе за човечки потенцијали за да се избегне преголемото потпирање на стручната помош на специјализираните надворешни институции.

В - Вид на дејност и технолошка опременост за работа - Што е дејноста посложена и повеќе бара, тоа и управувањето со човечки потенцијали е поразвиено, а проблемот за прибирање, селекција и развој на човечки потенцијали е поважен. Организациите, како и луѓето имаат свој животен циклус, свој процес за настојување од ништо во нешто. Во тој свој процес претпријатието поминува разни етапи кои што на крај доведуваат до стабилизација. Во рана фаза на создавање на претпријатието потребно е да се привлечат најдобрите стручни лица и таленти, значи обезбедување на квалитетен кадар на луѓе. Исто така треба да се создаде опкружување и механизми за употреба и спроведување на нивните идеи и да се дојде до поддигнување на општото деловно ниво. Подоцна, кога може да се зборува за развиено претпријатие треба да се обезбеди доток на нови луѓе и идеја како да се придвижи нов развоен циклус на претпријатието. Тука се воочува разликата претпријатие и луѓе. Тие треба постојано да се обновуваат и реструктурираат за да можат да траат. Чмаењето и неинвентивноста доведува до пад на ефикасноста и ефективноста на претпријатието.

Г - Организациска култура - Соодветната организациска култура е претпоставка, но и резултат од дејствувањето на функцијата човечки потенцијал. На организациската култура влијае и културата на одредено општество кое обезбедува широка рамка за нејзино формирање. Истовремено постојат важни разлики во организациските култури на претпријатието во истото општество бидејќи тие изразуваат специфични вредности (деловни и социјални) насочени на остварување на организациските мисии и цели. Организациската култура означува во контекстот на општеството, групна култура во која во секое општество постојат важни разлики (Jambrek, J., Penic, I., 2008).

Во интерните фактори припаѓаат и формата на сопственост, мисија, визија и стратегија на организацијата, дејноста, претпријатието на работа (структурата, организациските средства и процеси), потенцијалот и ефектите на менаџментот, бројот и структурата (работни и создавачки потенцијал) на вработените, економската положба, културата, лидерството (водството), присутниот модел на организациско однесување, односите помеѓу вработените и друго (Zivkovic, S., 2011);

3. Значење и специфичност на човековите ресурси во современите претпријатија

Значењето на управувањето со човечките потенцијали како научна дисциплина и практика е во расветлувањето на природата на човечките ресурси, развој на методите за нивната анализа, како и градење на принципи за нивно ефективно и ефикасно управување. Според Пржуљ, за актуелноста на управувањето со човечки потенцијали сведочат бројни показатели:

1. Се побогатата литература од ова подрачје е темел за добра основа за проучување и понатамошен развој на концептот,
2. Концептот управување со човечки ресурси се повеќе се проучува како научна дисциплина и се студира на факултетите во светот,
3. Се поголем број на организации го сваќат значењето, односно неопходноста нивните менаџери да го совладаат споменатиот концепт и често да одржуваат курсеви и семинари од споменатото подрачје,
4. Многу организации вработуваат стручни лица и тимски стручни лица од ова подрачје,
5. Се поголем е бројот на агенции за давање на услуги од подрачјето управување со човечки ресурси,
6. Платите на стручните лица од ова подрачје се многу високи и имаат постојан тренд на пораст и
7. Се повеќе организации имаат во главниот управен одбор стручни лица за управување со човечки ресурси.

Специфичноста човечки потенцијал зборува за комплексноста која ја претставува концептот со оглед на тоа дека во него темел е човечкиот фактор. Без луѓето, претпријатието не би можело да функционира, а луѓето како темелен ресурс на претпријатието значително се посложени за проучување од сите други ресурси. Човекот е мисловно и свесно суштество кое што има сопствени потреби, желби, мотиви и амбиции кои што ги внесува во претпријатието и кои што можат да влијаат на атмосферата во претпријатието, било позитивно или негативно. Затоа управувањето со човечките потенцијали (ресурси) е изразено сложена работа, која од менаџерите бара повеќе знаење и умешност, отколку кога станува збор за други ресурси.

Кај управувањето со човечки потенцијали, индивидуалниот пристап се смета за неопходен. Задачата управување со човечки потенцијали е преку индивидуален пристап да се успее да се надвлдеат евентуалните потешкотии до кои би можело да се дојде заради изразената особеност на поединците кои истата ја внесуваат во претпријатието и на тој начин можат да влијаат на организациските цели. Менаџерите кои што се задолжени за човечки потенцијали треба да знаат како да ги препознаат можните проблеми и да поттикнат позитивна, креативна енергија кај вработените. Управувањето со човечки потенцијали има задача да ги открие, развие и придвижи човечките потенцијали за реализација на целите на претпријатието, а при тоа работата и личното вложување на вработениот да не претставува фрустрација, туку лично задоволство. Постои голема веројатност дека поединецот во одредена ситуација и во одредени околности ќе се однесува на одреден начин, па затоа е пожелно да се обезбедат таквите околности.

За управување со човечките потенцијали изразито е важно работното право кое дава основа на работните односи, поставува права и обврски на работодавачот и вработениот како и институционални права на вработените, но и подлога за вработување, отпуштање и други специфични проблеми поврзани со човечките потенцијали.

Основни задачи на менаџерот во претпријатието не се само грижата за работењето на претпријатието, и промовирање на претпријатието, туку и грижа за вработените. Претпријатието го сочинуваат луѓе, а за тоа биде продуктивно основни обврски на менаџерот се: обезбедување на квалитетни луѓе, мотивирање, поттикнување за понатамошна едукација, специјализација и проширување и стекнување на нови знаења со цел што поголем придонес за остварување на организациските цели на претпријатието. Оваа нова функција на менаџерите - да се занимаваат со луѓето станува се поважна. Сè уште се смета за криво дека работата со луѓето е работа на кадровската политика. Тоа е работа на менаџерот подеднакво, како и други работи за управување и тоа затоа што се работи со материјал, машини и се останато во претпријатието може да се оствари само со луѓе.

За да подобро се разбере управувањето со човечки ресурси (УЧР) мора да се каже што е всушност содржината на УЧР, значи да се одговори на прашањето што е човечки потенцијал, а што управување со човечки

потенцијали. Човечкиот потенцијал е вкупно знаење, вештина, способност, креативна можност, мотивација и верност со кои располага некоја претпријатие (или друштво). Тоа е интелектуална и психичка енергија која претпријатието може да ја ангажира за остварување на целите и развојот на работењето. Управувањето со човечките потенцијали претставува низа меѓусебно поврзани активности и задачи за управување (менаџмент) насочени кон обезбедување на соодветен број и структура на вработени, нивните знаења, вештини, интереси, мотивација и облик на однесување потребни за остварување на актуелни, развојни и стратедиски цели на претпријатието.

Управувањето со човечките потенцијали има цел исполнување на економски цели, на пример пораст на производството и профитабилност, потоа ефикасност, ефективност и флексибилност на претпријатието, но исто така и остварување на социјално-економската положба, подигнување на квалитетот на живот и општ развој на индивидуалните способности на секој вработен. Едноставна е формулата за ефикасна, ефективна и економична претпријатие = задоволни вработени (Jambrek, J., Penic, I., 2008).

ГЛАВА 2

ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСТАВЕНОСТ И ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

1. Организациска поставеност во претпријатија

Организациската структура како поим не е едноставно да се дефинира, поради тоа што секој автор во своето подрачје на различен начин ја дефинира. Првенствено е добро да се каже дека зборот организација има старогрчко потекло. Па така, зборот организација доаѓа од старогрчкиот збор *organon* кој означува алат, направа,... Аристотел под поимот подразбирал интерна поврзаност, па така тој збор го поврзува со создавање на претпријатие (Seharovic, J., Cingula, M., Zugaj, M., 1999).

Зборот структура доаѓа од латинскиот збор *struere* кој означува склопување, додека зборот *structura* значи градење, состав, распоред, начин на градење, односно организирање, од каде можеме да ја доловиме битноста на зборот структура. Па оттука, како дефинирање на организациската структура ќе ги изводиме следните дефиниции:

- За Фрес (Frese, 1980) организациската структура е збир на активности на членовите на претпријатието кои се темелат на соодветно размислување ориентирано кон организациската цел.
- За Јермаковиќ (Jermakovic, 1980) организациската структура е организациска основа на модел на битни односи на конечен број на елементи (позиции, сектори) кои се меѓусебно поврзани.
- Питер Дракер (Drucker, 1994) организациската структура ја дефинира како единствен состав на сите организациски делови на претпријатието.

Дефиницијата на поимите, особено во општествените науки силно се условени со историскиот контекст во кој што се искажуваат, и гледиштето на оној кој што ги искажува: неговата научна припадност, со цел дефинирање на некој поим, односно целно истражување. Токму затоа, кога сакаме да дадеме релативно трајна дефиниција на организациската структура која што нема да ја ограничува понатамошната анализа, се оди кон толкувања кои што поаѓаат од

етимологијата на зборот. Структурата дава можност да се стекнат претстави за обликот на претпријатието, односно го одредува специфичниот начин на нејзиното функционирање. Според тоа структурата на претпријатието е мерката според која свесно се обликува механизмот за управување на претпријатието. Додека структурата претставува својство на претпријатието, нешто што припаѓа на претпријатието, самиот поим претпријатие претставува збир на делови смислено уредени на начин кој што го олеснува постигнувањето на целите. Многумина под поимот претпријатие гледаат општ процес на воспоставување или насочување на целно уредено дејствување.

Од претходните дефиниции се добива впечаток дека структурата е единство на елементите на организацијата. Организациската целина на деловниот состав како уредено единство на деловите може да сочинува функционално поврзани задачи, но можат да ја сочинуваат и поединци и збир на поединци во меѓусебни односи на моќ и/или во меѓусебно интересни односи. Организациската целина може да ја сочинува и севкупноста на економските активности заедно во еден деловен состав или во формално правно дефинирано претпријатие. Конечно, претпријатието можат да ја сочинуваат и многу други аспекти на структурата, на пример сопственичка структура.

Следи дека од начинот на поимање на организациската структура се дефинираат темелните елементи на претпријатието, па тие можат да бидат работни места, работни задачи, поединци, социјални собири, врски помеѓу поединци или задачи, функционални или економски единици, правно-сопственички одредени делови на едно претпријатие и членки на некои деловни мрежи. Начинот на кој што поединците пристапуваат кон организациска структура по правило е условен со изложеноста на поединците во одреден период во развојот на стопанството и одреден правец во развој на организациската теорија. Со секој историски период од стопанскиот развој вниманието на научниците го привлекувале специфични проблеми за успешно функционирање на претпријатието. Зависно од осетливоста на специфичните проблеми и поимот организациска структура се придавало различно значење.

Ставовите за структурата немаат трајна вредност. Некои аналитичари организацијата ја гледаат како една стабилна и непроменлива структура (на долг рок), но тоа е погрешен пристап кој придонесува за неефикасност и слаба адаптивност. Организацијата за некои претставува процес без план и

резултат, спонтаност, но и конкуренција која членовите на организацијата ги поставува едни наспроти други. Тука во преден план се ставаат личните интереси. Меѓутоа, најтешко за секторот човечки ресурси е борбата со други појави, како на пример отпуштање на вработените што воедно претставува најтешка одлука за менаџерите, но се разбира и за вработените.

Организациите можат да бидат разгледувани од различни аспекти. На пример, организацијата како систем. Такви системи се: претпријатија, установите, политичките партии, органите на државна власт, невладини организации, здруженија и итн. Но, организацијата можат да бидат разгледувани и како процес. На пример одделувањето на единици како засебни целини, отворање на ново одделение.

Организациите се појавуваат во најразлични облици. Постојат производни претпријатија (јавни или приватни), постојат и државни организации (министерства, невладини организации, фондации, спортски здруженија, меѓународни здруженија здруженија на граѓани.

1.1. Внатрешни фактори на организациска поставеност

Врз начинот на организирање, како и врз организациската структура влијаат повеќе фактори. Битно е да се истакне дека секој фактор мора да се анализира посебно иако сите фактори дејствуваат заедно и постои определена синергија. Во креирањето на нови организациски структури менаџерите мораат да појдат од следните претпоставки: сите фактори во претпријатието взаемно делуваат едни на други и меѓусебно се поврзани; влијанието на барем еден фактор може да го одреди изборот на организациска структура, но потполната промена на едниот или повеќе фактори може постојната структура да ја промени или дури и да ја поништи.

Третманот на државата од аспект на политичка власт кон директното управување со јавните претпријатија е неретко индиферентен. Интересно е да се спомене начинот на управување во другите земји. Па така на пример во Австрија назначувањето на топ менаџментот во јавниот сектор оди преку надлежните институции. Во Италија пак, членовите на главните бордови може да бидат назначени со декрет од претседателот на републиката или од страна на премиерот. Во Велика Британија претседателот и членовите на бордот на

државно спонзорираните претпријатија се по статут назначени од надлежното министерство. Во Белгија битен е политичкиот и етничкиот критериум за назначување на јавните претпријатија (Кекеновски Љ., 2010: 269)

Во изборот на организациска структура менаџментот мора да појде од факторот чиј што збир на позитивни резултати е најголем. Внатрешните фактори кои делуваат на организациската структура на претпријатието можеме да ги синтезираме во следното: цели и стратегии на претпријатието, задачи на претпријатието и технологија на претпријатието, кадри на претпријатието, структура на производот и услугата, како и локацијата на претпријатието.

Целите и стратегии - Ја одредуваат иднината на претпријатието и мораат да бидат во функција на неговата целина. Во групата на истите претпријатија најуспешни ќе бидат оние кои што имаат развиено успешна стратегија, со што полесно ќе одбираат цели и ќе градат се подобра и поусогласена организациска структура. Исправно поставената стратегија го олеснува изборот на цели, одредување на потребна технологија, одредување на потребни кадри и менаџмент итн.

Задачите и технологијата на претпријатието - Задачите подразбираат претворање на целите на претпријатието во дневни обврски. Задачите јасно одредуваат: носители за извршување на задачите, структура на менаџментот, време на извршување, трошоци и лесно и јасно предвидливи резултати. Колку задачите се посложени - посложена е и менаџерската структура, со оглед на што се наметнува потребата од модерна технологија. Технологијата можеме да ја дефинираме како начин нешто да се направи. Бараната технологија бара и соодветно ниво на организациска структура на која што имаат влијание и други фактори, па и самиот менаџмент. Технологијата и менаџментот се взаемно поврзани со голем број врски и постојано меѓусебно се усогласуваат. Технологијата влијае на организациската структура, но вреди и обратно, бидејќи поголемиот степен на технолошка опременост бара поголем степен на демократизација во процесот на работа и демократска организациска структура.

Големина на јавното претпријатие - Големината е најлесно мерлива, но најтешко променлив елемент на претпријатието. Големите претпријатија имаат поголем степен на информатичка опременост и автоматизација, споредбено со

малите јавни претпријатија. Големината на јавните претпријатија зависи од бројот на претставништва во рамките на државата.

Кадри во јавни претпријатија - Кадрите често пати не се испрофилирани според потребите на претпријатието, што е голема грешка. Кадрите често пати учествуваат во обликувањето на неформалната претпријатие која може да биде поважна од формалната. Структурата на менаџментот ја прави вкупноста, односно структурата на кадри во целото претпријатие, затоа знаењето и способноста на менаџментот и успешноста за раководење се столбови на организациската структура.

Структура на производот и услугата - Средината на деловната активност е производството на производ или давање на услуги од кои што се остваруваат приходи и крајната цел постоење на секое претпријатие - профит. Видот на производот или услугата, квалитетот и квантитетот зависи од претпријатието. Производите и услугите најчесто можат да се поделат на основни, помошни и останати, а нивниот меѓусебен однос битно влијае на организациската структура на јавните претпријатија.

Локација на претпријатието - Локацијата е простор на кој што претпријатието се сместило и на кое ја извршува својата дејност. На локацијата може само ограничено да се делува, но треба постојано да се почитува. Локацијата влијае на изборот и достапноста на кадри, достапноста на останатите ресурси, сообраќајната поврзаност со побарувачката, цената на земјата, достапноста на инфраструктурата итн (Cicin-Sain, D., 2010).

1.2. Надворешни фактори на организациска поставеност

Надворешните фактори се нарекуваат околина. Околината влијае на претпријатието, но и секако поединечно јавното претпријатие со својата структура влијае на околината. Ако околината е нестабилна претпријатието ќе мора често да ја менува и усогласува својата организациска структура, а на таква околина одговара децентрализирана форма на организациска структура. Ако околината е стабилна претпријатието поспоро се менува и повеќе му одговара централизирана форма на претпријатие. Во надворешни фактори кои што влијаат на организациската структура ги вбројуваме: општествено-

политичкото и правно опкружување, интеграциските процеси по гранки; стопанската инфраструктура; пазарот; развојот на науката и технологијата.

До оптимално јавно претпријатие може да се дојде само со почитување на сите фактори и барајќи нивно усогласување во реализацијата на поставените цели на претпријатието. Секое јавно претпријатие извршува голем број на активности кои пак содржат многубројни задачи. Кога менаџерите ќе ги идентификуваат сите неопходно е да се овозможи ефикасна работа и функционирање на претпријатието. Таа работа се извршува со поделба на работата, овозможувајќи рационална работа на претпријатието. Поделбата на работата е стара колку и цивилизацијата. Поделбата на работата често пати се базира на специјализација. Суштината се состои во разделувањето на работите на поединечни задачи и оспособување на вработените за успешно извршување. Секој работник извршува активност за која што е најдобро обучен. За да може да се изврши структурирање на претпријатието, неопходно е да се знаат задачите кои што се извршуваат. Задачите на претпријатието претставуваат појдовна основа за анализа. Од нив почнува анализата, а завршува на нејзините елементарни делови. Се одвива постепено, од поединечни компоненти преку нивно расчленување, до утврдување на сите пониски и сите побројни поединечни елементи. Мерките кои што не се однесуваат на задачата на претпријатието не би имале никаква смисла. Да поставите задача значи да поставите зададено што треба да се изврши (Eric D., 2000).

Според тоа, суштината на расчленување на вкупните задачи се сведува на нејзина анализа и поделба на пократки, уште повеќе сложени задачи, потоа поделба на овие на уште пократки и така со ред се додека не се дојде до елементарни задачи и работи на претпријатието кои што можат да се доделат на поединците на извршување. При расчленувањето на вкупните задачи прво се утврдува примарната група на меѓусебно поврзани и условени работи кои што ги нарекуваме функции, потоа секундарните кои ги нарекуваме подфункции и така по ред. Ваквата детална поделба ја вршат организации кои што се во формирање и оние организации во кои дошло до промени. Првите резултати од анализата на задачите се деловните функции. Тие преставуваат сложени делови на вкупните задачи и опфаќаат слични или различни, но меѓусебно поврзани работи.

Во понатамошната постапка на анализа, односно расчленување на задачите се доаѓа до подрачјето за работа. Подрачјето за работа е збир на истоветни или истородни работни операции во рамките на една деловна функција. Подрачјето на работа го дефинираат содржините на работа на одделни деловни функции. Бројот, структурата и видот на деловни функции и подрачја на работа зависат од специфичните барања на организацијата.

Со расчленувањето на подрачјето на работа се доаѓа до елементот работење. Елементите работење имаат карактер на фаза на работа во подрачјето за работа. Најтесната група на вкупни задачи прават работни постапки внатре во фазата работа. Тие можат да се поистоветат со конкретна поединечна работа. Обликувањето на работните постапки претставува најтешка и најобемна задача во концепирањето на микроорганизацискиот модел. Важно прашање при расчленувањето на вкупните задачи претставува границата на расчленување. Таа не е видливо означена. Расчленувањето на вкупните задачи треба да се врши до ниво додека не се дојде до елементарните делови од работата, како што се движењата и зафатите. Понатамошното расчленување се врши за некои други потреби, како што е студијата на работата. Границата на расчленувањето претежно завиди од подрачјето или организациското ниво кое што се анализира. Таа зависи од целта според која што се прави анализата.

1.3.Групирање на работни обврски, методи и принципи

Кога се дефинираат поединечни работи се поврзуваат во основни групи на работа или работни задачи, тогаш се пристапува кон нивно групирање. Тоа е единствен начин за обезбедување на ефикасна координација и насочување на нивното извршување во согласност со поставените цели и планови на претпријатието. Оваа активност е важна доколку се извршува на повисоко ниво на организирање.

Групирањето е во суштина спротивна активност од расчленувањето на вкупните задачи и се сведува на формирање на задачи и работни места и формирање и поврзување на организациските единици. Формирањето на задачи претставува сложен процес на синтеза на работите. Се извршува по пат на поврзување на работите што претставува активност на групирање, односно

сегментирање на активностите со цел нивно што порационално и поефикасно извршување.

Работните задачи на индивидуалните извршители меѓусебно се поврзуваат и се групираат во соодветна група, прво кратките, овие во пошироки така по ред се до нивно конечно вклопување и обединување на ниво на целото претпријатие. Во кратката група се сместуваат истородните работи, во пошироката група сличните работи, а во најголемата различните, но меѓусебно условени работи. Потребно е да се избегне групирање на работи во група го која „не одат заедно“.

Со дефинирањето на работните постапки се дефинираат задачите на работното место и се врши детална поделба на работата и надлежноста помеѓу работните места. За секое работно место потребно е да се дефинираат односите кон другите работни места. На овој начин се уште не се формирани работни места, а таа постапка се извршува преку одредување на работен простор и лоцирање на средства за работа. Според тоа, работното место го прават: - работните задачи; - работните извршители; - средствата за работа и - просторот за работа со исполнување на соодветните услови.

Кога работните места се формирани се пристапува кон формирање на организациски единици и нивно меѓусебно поврзување. Оваа постапка се извршува така што работните места се групираат, поточно се групираат во поширока или потесна група и на тој начин се формираат сегментите на претпријатието кои го преземаат извршувањето на скапите задачи - работи на претпријатието. Формирањето и меѓусебното поврзување на организациските единици претставува потребна работа во сите организации со исклучок на оние кои што имаат мал обем на работни активности. Кога работите во претпријатието ќе се зголемат се појавува потребата за понатамошна сегментација, а тој процес се нарекува депарманизација. Групирањето на работите се врши според неколку методи, а во повеќето организации ретко се применува само еден метод.

2. Карактеристики на Бироократската организација

Кога станува збор за организациските процеси во јавните претпријатија анализата на бироократската организација претставена од социологот Макс

Вебер се чини неодминлива. Станува збор за една рационална организација чии принципи важат за организирање на јавната администрација. Според Вебер, таа дава поволни ефекти во политиката, економијата, администрацијата итн.

Во бирократската организација постои принцип на строго одредени компетенции на различните органи кои генерално се регулирани преку правила (преку закони или управни акти). Имено, редовните дејности кои се неопходни за да се постигне целта на творбите кои се бирократски организирани, се распределени строго во вид на службени должности. На ист начин е распределена и моќта за заповедање неопходна за да се исполнат овие должности. За сето ова успешно да се исполнува, во службите се примаат луѓе кои се квалификувани за нивното вршење.

Постои начело на хиерархија во службата и поминување низ сите инстанции, односно строго регулиран систем на надреденост и подреденост на органите на власта каде повисокиот врши надзор над пониските. Овој систем дава и строго регулирана можност, решенијата кои ги донесуваат пониските органи на власта да може да се обжалуваат кај повисоките органи.

Водењето на работите е засновано на пишани документи (акти) кои се чуваат во оригинал, како и на апарат на пониски службеници и писари од сите видови. Сите чиновници кои работат во некој орган на власта, заедно со соодветните материјални средства и акти формираат „биро“. Неговата локација е изделена од приватното живеалиште на чиновниците. Модерната организација, воопшто, ја одделува службената дејност како посебна сфера, која е надвор од сферата на приватниот живот.

Службената дејност, барем специјализираните служби, претпоставува темелна стручна обука. Ова се однесува и на службениците во приватните фирми, како и на оние во државните органи.

Службениците својата дејност ја вршат во склад со општите правила кои можат да се научат, кои се повеќе или помалку постојани, и повеќе или помалку исцрпни. Познавањето на овие правила претставува посебна вештина (постои

правна наука, наука за управата, наука за деловното работење) со која располагаат чиновниците.

За чиновниците службата е „позив“. Тоа прво се изразува во потребата од пропишан тип на образование кое обично трае долго време и кое ги ангажира сите работни способности на лицето. Потоа се изразува во тоа што положбата на чиновникот има карактер на должност, неговото стапување на должност претставува преземање на специфична обврска на лојалност кон службата, во замена за добиената обезбедена егзистенција. Оваа лојалност во модерното време е специфична во тоа што таа не воспоставува однос кон еден човек, како во случајот со традиционалните облици на власт, туку се однесува на некоја безлична цел, на пр. државата, црквата, верската заедница, партијата, претпријатието и сл.

Во современоста, чиновникот преку службата се здобива со одреден престиж во општеството, со своевидно сталешко почитување чиј обем се разликува од општество до општество.

Чиновникот добива паричен надоместок во вид на плата, која обично е утврдена, како и старосно осигурување во вид на пензија. Платата обично не се определува според остварувањето, туку според видот на функцијата (нејзиниот ранг), како и според годините на служба.

Во согласност со хиерархискиот поредок на органите на власта, чиновникот е насочен кон кариерата, односно кон нагорното движење во службата од ниски, помалку важни и помалку платени положби кон повисоки.

Бирографијата, според Вебер, е карактеристика на модерните општества. Меѓутоа, во рудиментарен облик, тој ја открива во поголем број општества во различни периоди на историјата. Така, елементи на бирографија тој наоѓа во Стариот Египет и Империјална Кина, како и во Римската и Византиската Империја. Имено, некаков облик на бирографија постоел секаде каде општествата се соочувале со комплексни задачи кои претпоставувале вклучување на голем број поединци какви што биле изградбата на системот на наводнување (регулацијата на Нил) и пирамидите во Египет, собирањето данок во Кина, војните на Римјаните или државната администрација на Византијците .

Бирографијата се наметнува како соодветен облик на организација таму каде што постои голема поделба на трудот и комплексни задачи кои кореспондираат со оваа поделба. Меѓутоа, правејќи анализи на историските општества од аспект на нивото на поделба на трудот и присуството на бирократска организација во нив, Вебер ќе констатира одредено заостанување на последната. Така, европските општества од добата на доцниот феудализам веќе имале економија која била доволно обемна за да поттикне промени во постојниот тип на организација, но тие промени сè уште биле инцидентни.

Оттаму, Вебер ги бара предусловите кои треба да бидат задоволени за да дојде до развој на модерните служби. Прв предуслов според него е развојот на паричното стопанство. Доброто работење на организацијата претпоставува постојан прилив на средства за наградување на нејзините чиновници, а тоа полесно се остварува таму каде постои парично стопанство. Втор предуслов е цврстиот даночен систем. Тој забележал дека секаде каде државите биле во состојба да развијат регулиран систем на давачки, во нив бирократиите се развиле во далеку поширок обем отколку во оние кои тоа не го постигнале. Понатаму, бирократизацијата ја поттикнува концентрацијата на средствата за управување. Бирократијата забрзано се развива таму, каде што се оформуваат големи држави и масовни партии. Ова понатаму, поттикнува кон разделување на сферите на организацијата и производството. Во сите домени на управата на големите и комплексни држави на современоста, поради зголемувањето на сложеноста на нивните дејности, доаѓа до изделување на сферата на организацијата од сферата на непосредното дејствување. Модерната управа и економија, имено, може да се остварат само преку планирање од високо ниво кое го остварува бирократската организација.

Бирократската форма ја нагласува дистрибуцијата на моќта и одговорноста. Оваа форма била конвенционално средство кое на организацијата ѝ овозможило да се развива и надвор од претприемачката форма за да не зависи само од една личност или од група на основачи. Преку нагласувањето пред сè на улогите, а не на талентот, оперативните процеси стануваат предвидливи и постојани, со целокупна пропратна процедура и одбор кои го заменуваат, односно ограничуваат индивидуалното размислување и одлучување. Одговорноста во овој тип на организации се пренесува низ

одредена структура и тоа е метод карактеристичен за организација која е „навикната“ на стабилни ситуации и во која е можна економија на величината и бенефиција на специјализацијата. Ретко се јавува флексибилност во однос на променливото опкружување и се јавува тенденција да биде организацијата сама доволна на себе си. Воспоставените правила и процедури треба да обезбедат предвидливост и јасност, но нивната нефлексибилност и особината да се одзема премногу време, може да биде препрека кога ќе треба да се дејствува брзо и во кратки рокови. Додека на површината овој модел се фокусира на дистрибуција на одлучувањата и одговорностите во различните области (на пр. во областа на функционирањето), хиерархиски гледано како низа не постои нагласен пренос на одлучувањата.

Бирократската форма била стандардна форма на структурно определување на големите организации со илјадници години наназад, но и денес останува доминантна. Несомнено, таа во новото време се критикува како неадекватна во време на промени, а најповеќе поради тоа што има тенденција да оневозможи лична иницијатива. „Бирократијата“ се доживува и како „нечист збор“, па оттаму компаниите како и јавните и државни установи напорно работат да ја надминат оваа слика за себе си како и нејзините недостатоци.

3. Одлучување во претпријатијата

Донесувањето одлуки во едно претпријатие може да се согледа од повеќе различни аспекти, како и што постојат повеќе видови на одлуки. Односно, како видови на одлуки ќе ги споменеме: програмирани и непрограмирани одлуки, реактивно и проактивно одлучување, систематично и интуитивно одлучување, како и индивидуално и групно одлучување. Со цел да се донесе одлука битно е да се направи анализа која се состои од: идентификација на проблемот, дијагноза на причина и разработка на можните решенија и одлуки, па дури потоа да се пристапи кон имплементирање на одлуката и анализа на последиците на донесената одлука (Djuricin, D., Janosevic, S., 2006).

Уште во Антиката, Платон, а потоа во предвечерјето на индустриските општества Декарт, развиле свои теории за функционирањето на човековиот

ум. Тие процесот на одлучување го базирале на рационалноста. Според нив, луѓето се рационални суштества за разлика од животните и одлуки донесуваат исклучиво рационално. Пред да донесеме одлука, ние ги анализираме факторите „за„ и факторите „против„ а потоа следи внимателно логично размислување по што се донесува одлука. Но, дали е баш така? Дали секогаш имаме време да размислуваме толку долго? Така е и во претпријатијата, понекогаш е битно веднаш да се донесе одлука, во такви ситуации секогаш одлучува менаџментот без никакви консултации од трети лица. (Kostic, M, 2012)

3.1. Одлучувањето како процес

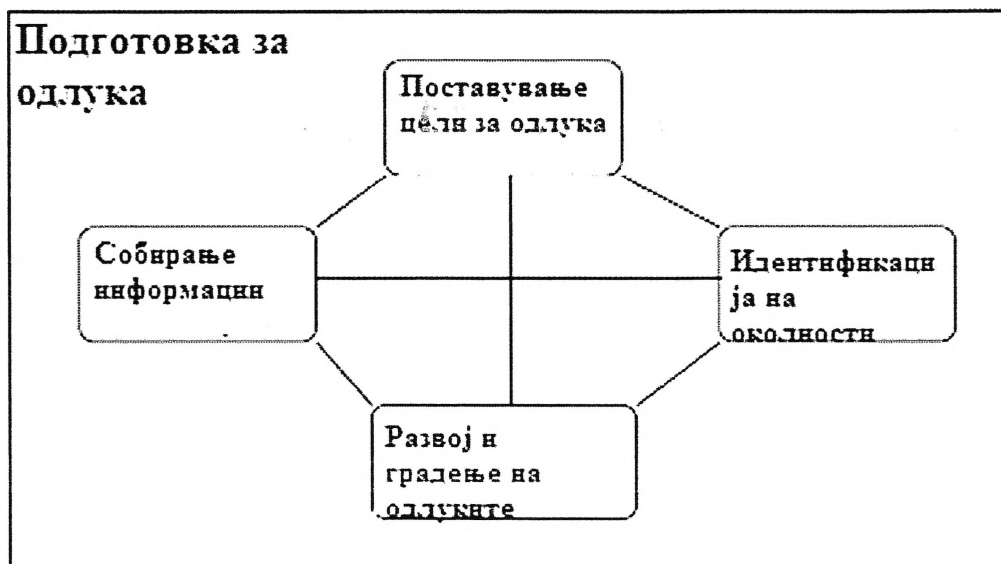
Одлучувањето е генеричен процес кој што опфаќа избор помеѓу две или повеќе можности (и однапред подготвени) акции и спроведување на избраната акција за да се постигне однапред зададената цел на некој социјален ентитет - носител на одлуки. Одлуката е момент во процесот во кој што очекувањето за една посебна насока на акција, на база на проценка и споредба на расположливи ревизии, нагони на носителот на одлуки да избере акција која што најверојатно ќе резултира во остварување на целта. Одлучувањето е сложен, динамичен и секвенциски процес, кој што не може да се сведе само на прашањето на избор на расположливи опции (ревизија на одлуки).

Почетокот на секое одлучување има причина во јасната потреба на некој социјален ентитет за одлука. Потребата за одлука може да се појави и мимо егзистенцијата на проблемот: ако постојат цели кои што треба да се остварат, ако се укаже изненадна можност, ако мора да се избере и спроведе некоја според однапред договорена методологија и слично. Интересно е и мислењето, втемелено врз составна анализа, како иницирањето на одлучувањето зависи од постоењето на посебна класа на проблеми наречени проблем на отстапување, каде отстапувањето се дефинира како дискрепација помеѓу функционирањето на составот и неговата утврдена концепција.

Потребата за одлука може да има два извори:

(1) постоење на желба и интерес на социјалниот ентитет за усогласување на реалната со посакуваната состојба или

(2) постоење на притисок (присиленост) за одлучување заради очигледната моќ на друг социјален ентитет, заинтересиран за преовладување на вооченото неусогласување.



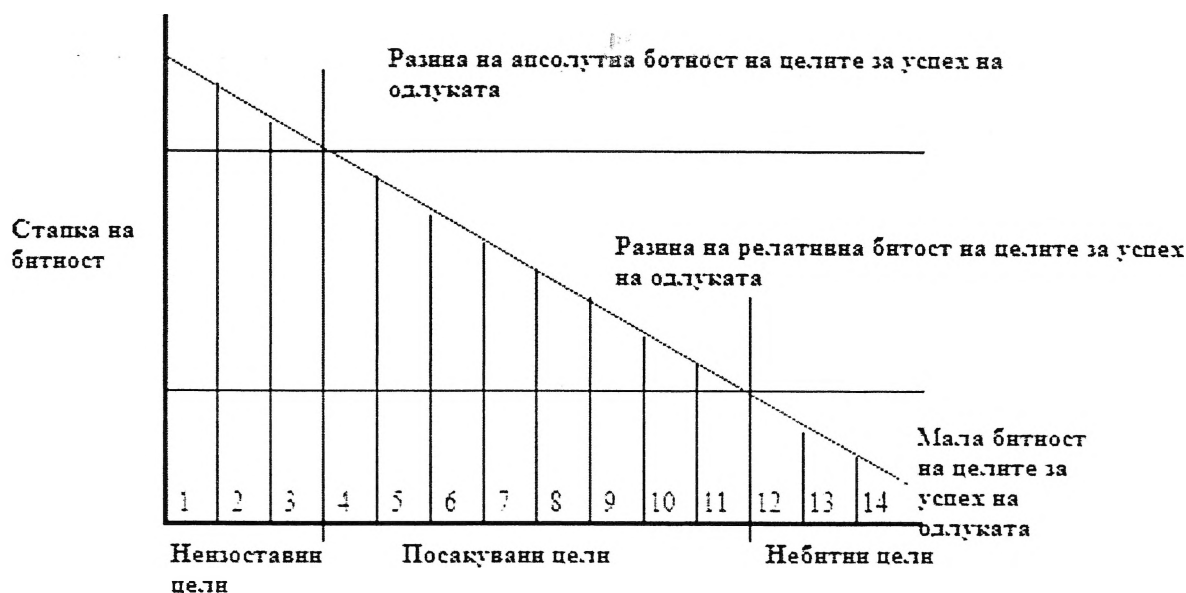
Извор: Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipuric, D., 1999

Подготовката за одлука се состои од најмалку четири меѓусебно поврзани активности:

- (1) поставување на целите за одлучување,
- (2) собирање и избор на релевантни информации,
- (3) развој, изградба и (или) препознавање на ревизираните одлуки и
- (4) идентификација на околностите на одлучување.

Целите на одлучување не би смееле да бидат само апстракција туку посебни стандарди кои што се употребуваат при создавање на ревизија на одлуки и нивна проценка, при спроведување на одлука, и при контрола на факторите од спроведената одлука. Мора да бидат јасни, одредени разбирливи и посебни на денот на одлучување за ситуацијата. Важна особина на целите треба да биде нивната мерливост, за да може доносителот на одлуката да прави споредба помеѓу постигнатото и зададеното. како такви тие претставуваат крајна точка во чија насока социјалните ентитети го насочуваат своето одлучување.

Слика 2: Битност на целите за успех на одлуката



Извор: Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipuric, D., 1999

Подготовката за одлука се состои од најмалку четири меѓусебно поврзани активности:

- (1) поставување на целите за одлучување,
- (2) собирање и избор на релевантни информации,
- (3) развој, изградба и (или) препознавање на ревизираните одлуки и
- (4) идентификација на околностите на одлучување.

Целите на одлучување не би смееле да бидат само апстракција туку посебни стандарди кои што се употребуваат при создавање на ревизија на одлуки и нивна проценка, при спроведување на одлука, и при контрола на факторите од спроведената одлука. Мора да бидат јасни, одредени разбирливи и посебни на денот на одлучување за ситуацијата. Важна особина на целите треба да биде нивната мерливост, за да може доносителот на одлуката да прави споредба помеѓу постигнатото и зададеното. Како такви тие

претставуваат крајна точка во чија насока социјалните ентитети го насочуваат своето одлучување.

Аналитичарот на организациите Херберт Симон (Herbert Simon) прв го нагласил хиерархиското обележје на организациските цели. Според него целите на пониските организациски слоеви почиваат на утврдената цел (или цели) на повисокиот слој. Хиерархиските цели во јавните претпријатија означува дека тие имаат поврзана форма, односно едно јавно претпријатие има повеќе претставништва. Меѓу другото, секое јавно претпријатие има и еден вид на организациски цели кои служат како „средство“ за да се остварат други цели на повисоко ниво на одлучување. Зависно од аспект на разгледувањето, сите организациски цели се и „средства“ и „крајна цел“, освен организациската цел на највисоко ниво („основна цел“) која нема улога на „средство“.

Информацијата е податок обработен во форма која што е смислена од нејзиниот примач и која што има реална или перципирана вредност за неговата сегашна и идна одлука и акција. Употребливата информација мора да обезбеди валидна и доверлива слика за реалноста, да биде расположлива во вистинско време, да биде комплетна и конзистентна и што е најважно да биде релевантна за доменот одлучување. Стратегијата за собирање на информации потребно е да се гради врз балансот од три фактори:

(1) трошоци од дополнителна информација,

(2) перципирана исплатливост на дополнителната информација во процесот на одлучување и

(3) нивото на аспирацијата на донесување на одлуката.

Марч и Олсен (March и Olsen) забележувајќи како постојат многу препреки при имплементацијата на одлуката, особено ги истакнале

(1) намалување на важноста на одлуката кога еднаш е направена и имплементирана,

(2) надзор врз исходот и последиците на одлуката од страна на оние кои што не се вклучени во донесувањето на одлуката и

(3) развој и создавање на нови ситуации и проблеми кои што го окупираат вниманието на донесителот на одлука еднаш кога е избраната акција е имплементирана.

Ефектите од еднаш имплементираната одлука мораат да се споредат со предвидените ефекти во фазата на подготовка на одлуката. Контролата на остварените исходи и последици од спроведената акција треба да покажат дали се сложуваат резултатите од одлуката со резултатите кои што се во фаза на подготовка перципирани за ревизија на одлуката. Фазата на контрола во процесот на одлучување почнува со утврдување на стандардите врз основа на претходно поставените цели за одлучување и евентуалните промени кои што се случиле во текот на процесот на одлучување. Стандардите не треба да се постават ригидно, туку флексибилно, особено во ситуација на брзо менување и сложена околина на одлучување.

Потоа, потребно е да се следи имплементацијата на одлуката и да се споредат остварените резултати со контролата на стандардите.

Ако постои дискрепанција помеѓу стандардите и ефектите од имплементираната одлука потребно е да се спроведе корективна акција. Корективната акција може да се насочи

(1) кон поставените цели ако не се соодветни во новосоздадената состојба,

(2) според постапката за подготовка на одлуката ако се дошло до нови информации или други знаења за ревизија,

(3) според фазата на избор ако избраниот критериум се покажал како несоодветен и

(4) според фазата на имплементација на одлуката, ако одлуката не се спровела доследно (Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipuric, D., 1999).

3.2. Стилови на одлучување

Разбирањето на менаџерскиот стил на одлучување дава можност за подобро разбирање на менаџерите, нивно одлучување, решавање на проблемот и интеракција со други луѓе во претпријатието (Rowe, A., Boulgarides, J. (1983). Наспроти тоа што во научната литература различно се пристапува кон дефинирање на стилови при одлучувањето, во смисла на критериуми, димензии и терминологии, сепак основната поделба е на авторитарски демократски стил на одлучување. Во таа смисла стиловите на одлучување се движат помеѓу една крајност која што претставува авторитарски

стил и другата која претставува демократски, а изборот на стил зависи од важноста на носителот на одлуката, важноста на соработниците и ситуацијата во која што се носат одлуките.

Автократски стил на одлучување во кој едно лице, најчесто топ менаџерот на претпријатието, има неограничена моќ и власт во одлучувањето. Сите останати вработени во претпријатието се само извршители на одлуката. Доминацијата на поединецот кој презема комплетна власт и одговорност за одлучување, не е нужно неделотворна. Имено, автократскиот стил на одлучување може да биде делотворен во помалите организации, односно во организации со помал број вработени. Кај поголемите претпријатија посматраниот стил на одлучување го маргинализира средното ниво на менаџментот што може да ја доведе во прашање успешноста на работењето на претпријатието.

Демократскиот стил подразбира следно: постоење на повеќе нивоа на одлучување во претпријатието, реалната моќ во одлучување на пониските нивоа на менаџмент, почитување на хиерархијата на одлучување, јасно разграничување на одлуките според видовите на повисоко и пониско ниво на менаџмент и друго. Менаџерот се консултира со своите соработници во процесот на одлучување, затоа овој стил уште се нарекува и партиципативно-демократски стил на одлучување. Во современите услови на работење демократскиот односно партиципативно-демократскиот стил има важна предност пред автократскиот стил на одлучување бидејќи развива таква работна клима во која соработниците самостојно и одговорно носат одлуки, а поголемото задоволство на соработниците на крајот резултира со успех на претпријатието.

Робинс (S. P. Robbins) дефинира четири стилови на одлучување врз основа на две димензии:

(1) според начинот на размислување на носителот на одлуката кој може да биде рационален, логичен, односно креативен, интуитивно пристапување кон информации и

(2) според толеранцијата на носителот на одлуката според неодреденоста (Robbins, S. P. (2005).

Директивен стил на одлучување го карактеризира рационалниот начин на размислување и нетолеранција кон неодреденоста во одлучувањето,

носителите на одлуки брзо одлучуваат и се фокусираат на краток рок, не користат голем број информации и проценуваат мал број на можности.

Аналитичкиот стил на одлучување се карактеризира со поголема толеранција кон неодреденоста, поголем број на информации и ревизии во решавањето на проблеми во споредба со директивниот стил, значи станува збор за внимателно одлучување со можност за прилагодување во единствени ситуации.

Концептуалниот стил на одлучување се карактеризира со отвореност кон широката лепеза на можности, за разлика од директивниот стил на одлучување носителот на одлука е ориентиран на долг рок и успешен е во изнаоѓањето на креативни решенија и проблеми.

Бихевиоралниот стил на одлучување е карактеристичен за носителите на одлуки кои што успешно соработуваат со други на начин да се грижат за нивните постигнувања и усвојуваат нивни сугестии, основа на овој стил е прифатеноста на носителот на одлуки од страна на другите.

Знаењето за стилот на одлучување може да му помогне на менаџерот во разбирањето на неговите соработници, во подобрување на работата на соработниците поврзувајќи ги обврските и одговорностите на поединците со соодветниот стил на одлучување. Важноста на стиловите на одлучување ги препознале следните автори: Ликерт (R. Likert), Хелер (F. Heller), V. Vroom i P. Yetton (Врум и Јетон), Баси Валензи (B. Bass i E. Valenzi), и други.

- Врум- Јетонов (Vroom-Yetton) модел на одлучување се базира на претпоставката дека менаџерските одлуки се под влијание на природата на проблемот кој што треба да се реши, расположливоста со информации за тој проблем и нивото на партиципација на подредените при негово решавање. Моделот, давајќи нормативни упатства како да се однесуваме во одредени ситуации, дефинира повеќе стилови на одлучување (и водење): првиот стил се карактеризира со екстремно автократски начин на одлучување, по што следат стилови кои постапно во тој процес ги вклучуваат и подредените, па завршува со стилот за кој што е карактеристично подредените потполно да учествуваат во одлучувањето.

➤ Али (J. Ali во 1989 година) врза основа на работата на Врум и Јетон развил сопствена скала со пет стилови на одлучување, а во 1993 година за потребите на истражувањата во арапските земји додал уште еден стил (псеудо-партиципативниот стил на одлучување). Стиловите на одлучување можно е да се идентификуваат врз основа на усогласеноста со следните тврдења:

1. „Најчесто решавам проблеми носам одлуки користејќи расположливи информации без советување со соработниците, односно со подредените“.
2. „Најчесто се советувам со своите соработници, односно подредените иако тоа не значи дека при одлучувањето ги разгледувам нивните сугестии и идеи“.
3. „Најчесто пред донесувањето на одлука се советувам со своите соработници односно подредени. Потоа носам одлука која може, но и не мора нужно да биде под влијание на подредените“.
4. „Најчесто заедно во група со соработниците односно подредените го анализирам проблемот, ги оценуваме поединечните расположливи можности за да донесеме соодветна одлука. Но, однапред ги информирам за тоа што јас мислам дека е соодветна одлука. На крајот со гласање се донесува конечната одлука“.
5. „Најчесто барам од своите соработници, подредените самостојно да донесат одлука“.

Истражувањата упатуваат на тоа како менаџерите користат различни стилови на одлучување во зависност од индивидуалните карактеристики (вклучувајќи образование, возраст, ниво на менаџментот и слично). Во зависност од карактеристиките на претпријатието (вклучувајќи го секторот и соодветната индустрија) и во културолошкиот контекст.

Менаџерите можат да користат различен стил на одлучување во зависност од ситуацијата и видот на одлука, но во голем дел се и доследни во стилот на одлучување што во најголем дел може да се појасни со културолошкиот контекст. Се разбира, не се занемарливи и примедбите за влијанието на културите во процесот на донесување на одлуки. Така, можно е идентичното однесување и стилот на одлучување различно да се перципираат

во различни култури. Во литературата се наидува на три групи на варијабли кои го дефинираат стилот на одлучување. Индивидуални варијабли кои се однесуваат на возраста на испитаникот, образованието и нивото на менаџмент, додека категоријата организациски варијабли вклучува големина и старост, сопствеништво (државно, приватно, мешовите), потоа дејноста на претпријатието, нивото на технологија користена во претпријатието и организациската култура. Третата варијабла, односно варијаблите носат атрибут културолошки варијабли на обликување на стилот на одлучување (Tipuric, D., Podrug, N., 2009).

3.3. Донесување одлуки во претпријатијата

Дејствувањето на поединецот може да се подели на она кое што резултира намера, пресметка, размислување и она кое што е несвесно, автоматско, резултат на сегашките или минати интерни и екстерни услови. Првата од тие две групи активности секогаш кулминира со она што го нарекуваме „одлука“. Одлуката е свесно врзана за целта која сака да се оствари и средството кое при тоа ќе се користи. Целта може да биде резултат на логично процесирање во кое што таа цел е средство за остварување на друга цел.

Употребата на терминот „носење одлуки“ се поврзува за Chester Barnard кој што со тој поим ги заменил до тогаш користените кратки поими како „алокација на ресурси“ и „утврдување на деловни политики“. Одлуките се клучна трансакција во претпријатието. Успешните организации ја победуваат конкуренцијата на барем три начини: донесување на подобри одлуки, одлуките ги носат брзо и успешни се во спроведување на одлуката (Tipuric, D., Podrug, N., 2009).

При разгледувањето на носење одлука вообичаено е да се фокусираат на една од трите клучни теми:

- (1) процес на донесување на одлука,
- (2) носител на одлука и
- (3) самата одлука.

Носењето одлука е тема на голем број истражувања во подрачјето на менаџментот. На пример, Сајмон истакнал дека „процесот на носење одлука содржи клуч за разбирање на организациските феномени“.

Според Дракер, носењето одлуки е само еден дел од менаџерската работа и вообичаено зазема дури малку расположливо време. Меѓутоа носењето на важни одлуки е активност која ја извршуваат исклучително менаџерите. Носењето на одлуки кое има важно и позитивно влијание на успешност на претпријатието е особина на успешниот менаџер (Drucker, P. F. (2002).

Од сите менаџерски функции на било кое организациско ниво, носењето на добра одлука како одговор на одреден проблем или прилика, е најважна особина на успешниот менаџер. Во фокусот на менаџерското одлучување е мислата како централен предмет на менаџментот е носење на одлуки. Според овој пристап подрачјето на менаџментот се развива во контекст на донесувањето на одлуки. Вредноста и однесувањето на менаџерот е ориентирано според носењето одлука помеѓу алтернативите кои што ќе ги исполнат менаџерските цели и ќе ја остварат организациската цел. Целата активност на менаџерот произлегува и води кон менаџерски одлуки, а менаџерската успешност е најдиректно поврзана со успехот на одлуката која што ја носат.

Истражувањето на ризикот и организациското однесување постои за да можат менаџерите да остварат подобри резултати. Иако добрата одлука не гарантира добар резултат, прагматичниот став кон одлучувањето сепак се исплаќа. Ризикот кој што менаџерите го преземаат се подобро се разбира како и човечкото размислување и однесување во организациите. Освен тоа забрзано се развива и технологијата која имитира когнитивни процеси што во одредени услови овозможува донесување на подобри одлуки.

Човечкиот елемент е витален во носењето одлуки. Според еден пристап носењето на одлука во организациите е во начело опишување на индивидуални одлуки внатре во организацискиот контекст. Според друг пристап поединечното однесување не е доволно за опишување како одлуките се носат во претпријатието. Од таа перспектива организациската теорија се разликува од бихевиоралната парадигма на истражувањето на одлучувањето според тоа што се занимава со проблеми како група на поединци кои носат сложени одлуки во светло на нејасноста од расположливи информации и цели.

Основа за носење на било која одлука претставува: контекстот, потребата, временската скала и видот на одлука.

Контекстот или ситуацијата во која што одлуката се носи може да биде разновидна, на пример мирна, панична, под притисок на конкуренцијата итн. Клучно прашање исто така е прашањето за потребата за одлука и можноста за нејзино одложување. Времето расположливо за носење на одлука исто така е од клучна важност за соочување со ситуацијата на одлучување - кога одлуката треба да се донесе и кога резултатите од одлуката ќе бидат видливи. Видот на одлука зависи од интензитетот на промените - дали станува збор за прилагодување или потполна измена, дали видот на одлуката чија што примена на големо зависи од другите луѓе итн.

Носењето одлуки е интегрален дел на менаџерската работа во сите организации. Повеќе од било што вештината на оваа активност се разликува од менаџер до не-менаџер и што е повеќе важно успешноста на менаџерот од неуспешниот менаџер.

Уметноста на носење одлуки се состои во „неносењето“ одлуки за проблемите кои што моментално не се соодветни, во „не носењето“ одлука пред да дојде нејзиното време, во „неносењето“ одлука која што не може ефикасно да се спроведе и во неносењето одлука која другите треба да ја донесат. „Неодлучувањето“ за проблемите кои што моментално не се во фокусот на интерес е невообичаено кохерентна активност иако понекогаш може многу бргу разбирливо да отвори такви прашања. „Неносењето“ на одлука прерано произлегува од можноста на одбивање на притисокот и предрасудите. Преку „неносењето“ одлука која не може ефикасно да се спроведе се штити авторитетот. „Неносењето“ на одлука која други треба да ја донесат за цел има зачувување на моралот и авторитетот, развој на компетенцијата и утврдување на одговорноста.

Носителот на одлука во претпријатието има обврска за носење одлука, обично внатре во приближно одредени граници кои ја дефинираат позицијата која ја прифатил. Заради природната неподготвеност на другите луѓе да носат одлука, нивната постојана потреба да избегнуваат одговорност и страв од критика, менаџерите обично се преплавени со голем број на одлуки кои мораат да ги донесат. Единствен излез во така поставена ситуација е поставување на добро регулирана дистрибуција на одговорност.

Теоријата на одлучување е теорија за носење одлука. Подрачјето на одлучување познава многу начини на кои може да се теоретизира за

одлучувањето како и многу истражувачки традиции. Скоро се што луѓето прават вклучува одлучување. Можеме да кажеме дека теоризирањето за одлучувањето значи теоризирање за човечките активности. Теоријата на одлучување сепак не е така сеопфатна. Фокусирана е само на некои аспекти на човечките активности. Посебно е заинтересирана за прашањето користење на слобода.

Ситуацијата која теоријата на одлучување ја разгледува содржи опции помеѓу кои треба да одбереме водејќи се притоа кон некоја цел. Скоро секоја активност содржи периоди во кои се носат повеќето одлуки, а потоа и периоди во кои одлуките се спроведуваат. Менаџерското носење на одлуки е динамичен процес и е генеричен за сите форми на организирана активност. Овој поглед на одлучување овозможува големо ниво на прескрипција. Напишано е во илјадници книги и написи за различни аспекти на носењето одлука. Интересен е и распонот на дисциплини со кои се третира подрачјето на одлучување - од тврдите математички пристапи, преку психолошките, па се до филозофските пристапи (Hruska, D., 2008).

ГЛАВА 3

КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ И ОРГАНИЗАЦИОНОТО ОДНЕСУВАЊЕ ВО ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

1. Комуникација

Комуникацијата како поим може да се дефинира на повеќе начини. Комуникацијата може да се смета за процес со помош на кој менаџерите остваруваат функции на планирање, организирање, водење, контрола, и дури координација. Претпријатието, установата, програмата или проектот итн, може да се сметаат за мрежа на комуникација (Infoteh, J., 2010).

Комуникација (lat. communicatio), во најширока смисла е размена на известување, процес на давање, пренесување и примање на информации (M, Solar., 2007: 195. Комуницирањето за разлика од информирањето е двонасочен процес во кој што повратната информација е негов составен дел. Во комуникацијата освен размената на мисла, идеја, чувство, доживување, искуство, важно е и меѓусебното влијание. Комуникацијата е многу повеќе отколку измена на зборови; целокупното наше однесување пренесува некоја порака и влијае на лицата со кои што сме во однос.

Да се комуницира не значи само да се разговара со зборови. Да се комуницира значи многу повеќе од тоа. Тоа значи разменување на пораки, мисли, да се учествува во чувствата на другите. Комуницираме не само со зборовите, туку со целото битие во полнењето на нашите односи. Што подобро луѓето се познаваат подобро ќе комуницираат. Што повеќе и подобро комуницираат имаат повеќе можности за подобро и подлабоко запознавање.

Комуникацијата можеме едноставно да ја дефинираме како „интеракција по пат на знаци“. Комуникацијата е еден вид на интеракција. Под поимот интеракција подразбираме „меѓусебно делување на луѓето кои еден кон друг заземат ставови и кои што меѓусебно го одредуваат однесувањето“. Меѓусебната комуникација се одвива помеѓу две или повеќе лица - лице в лице со можност за непосредна повратна информација. Зависи од степенот на познавање и меѓусебно воспоставена доверба. Вклучува вербално и невербално однесување, еднаква повратна врска на внатрешните и надворешните правила, се одвива спонтано, унежбано и планирано. Не е статична, туку динамична, бара меѓусебна активност и меѓусебно влијание. Квалитетот на воспоставениот однос важно влијае на успешноста на меѓусебната комуникација. Меѓусебната искреност и взаемната доверба во тоа играат важна улога.

Комуникацијата носи „живот“ на една претпријатие и установа, и како таква претставува важен витален процес кој ја обликува и раководи со претпријатието. Потекнува од латинскиот збор COMMUNIS- заеднички, заедно. Комуникацијата може да се дефинира и како процес со кој што се доаѓа до заедничко, таканаречено општо разбирање помеѓу две или повеќе лица, по пат на пренос и примање порака. Таквата порака може да биде информација за некој феномен или предмет. И може да има различни форми: зборови, симболи, гестикулација... Комуникацијата исто така може да се дефинира и како процес во којшто луѓето упатуваат и примаат информација. Комуникацијата е и пренос на информации од праќачот до примачот, со тоа што примачот ја разбира. Комуникацијата е двонасочен процес. Раководителите мора да бидат подготвени да слушаат, а не само да зборуваат.

Природата на деловните комуникации е тесно поврзано со мотивите за комуницирање, кои од друга страна се поврзани со потребата за успешно остварување на задачите на самата претпријатие. Затоа, на секоја претпријатие и е битно да воспостави квалитетна интерна и екстерна комуникација.

Суштината на процесот на комуникација се состои во одговорот на прашањата: кој и што ќе каже, на кој начин се соопштува информација, на кого

и какви се ефектите од соопштувањето на информациите? Во основа начините на комуникацијата во претпријатијата може да биде:

- Еднонасочна (бирокарска, хиерархиска) – главно формална, концизна и јасна порака преку која на човечките ресурси од понизок ранг им се даваат одредени упатства;
- Двонасочна (демократска) – сложена и побавна комуникација, бидејќи опфаќа и реакција на примачи на пораката со (многу често) конфликтни мислења, идеи, ставови, аргументи или вредности.

Исто така, битен елемент во комуникацијата во претпријатијата се комуникациските канали како начин на комуникација, поконкретно: писма, известувања, прирачници, билтени и интерни новини, аудио-видео средства (интерна Тв и радио мрежа), електронска пошта (емаил), кутии со предлози и др. (Miljevic, I., Dzamic, V., 2012)

Познатиот социолог Макс Вебер во “Економија и општеството“, говори за два вида на човечко однесување: “Делување треба да се нарече едно човечко однесување (без оглед на тоа дали станува збор за надворешно или внатрешно дејствие, за пропуштање или трпење), доколку вршителите на дејството со него поврзуваат некаква субјективна мисла. Општественото делување се вика она делување кое според идејата на извршителите и во својот тек се ориентира според однесувањето на други личности“. Секое однесување не е и делување (како на пример месечарењето, несвесните движења што се прават при гледање на фудбалски натпревар или активностите извршени под хипноза), затоа што во наведените однесувања недостига смислата. Секое делување на луѓето (како на пример, истовременото отворање чадори на повеќе личности. Интеракцијата и комуникацијата овде се дефинирани како видови на социјално делување. Интеракцијата е поширокиот дел од двата поима и се употребува како синоним за социјално делување, а комуникацијата се дефинира како интеракција со помош на симболи. Со ваквата дефиниција се избегнува имагинарниот проблем - дали за интеракција е потребна комуникација - обратно. Взаемната игра на партнерите во комуникацијата, преку која се пренесуваат значења, се вика процес на комуникација. Значи, комуникацијата е однесување кое од

гледна точка на комуникаторот има за цел, со помош на симболи, да се пренесе порака на едно или повеќе лица.

Битно е да се истакнат три засебни елементи кои се корелираат со теоретското определување на терминот комуникација, имено:

Најмалку едно лице треба да се обиде да комуницира со друго лице. Засебен би бил само случајот на испраќање информации (“емисија”) кога тие не допираат до партнерот. Но, и оваа емисија е комуникација доколку според комуникаторот таа се однесува на некој друг (од гледна точка на комуникаторот не постои емисија на симболи која не содржи информација и во случајот кога примачот не може да ја декодира неговата порака).

Интраперсоналната “комуникација” (на пример разговорот сам со себе или медитацијата) не преставува комуникација, бидејќи во овој случај нема општествено делување. “Правилното” примање на пораката од страна на реципиентите не е решавачко за постоење на комуникацијата.

На крај, комуникацијата како процес на разбирање се користи во многу научни гранки во кои што поимот комуникација се одредува во повеќе различни дефиниции, секоја сродна на полето кое што го покрива и која што ја прифатиле повеќето научници одредената дисциплина. Во сите нив комуникацијата се разгледува или како процес или како создавање на значење или како пренос на одредена информација или порака, а многу често и како комбинација на два погледи или дури сите три заедно. Или ако се вратиме на самиот почеток, комуникацијата е сеуште во сите научни дисциплини наједноставно кажано, процес на пренесување на порака и други психички содржини со помош на составот на сигнали и знаци (говор, звучни сигнали, гласање, јазични знаци, симбли, ознаки...).

2. Функции и цели на комуникација во јавните претпријатија

Нема да биде погрешно доколку се каже дека функцијата на комуникацијата е обединување на организирана активност. Комуникацијата исто така е средство на модифицирано однесување, спроведување промени, постигнување на производност на информацијата и остварување на целите. Без разлика за каква претпријатие станува збор, преносот на информација од

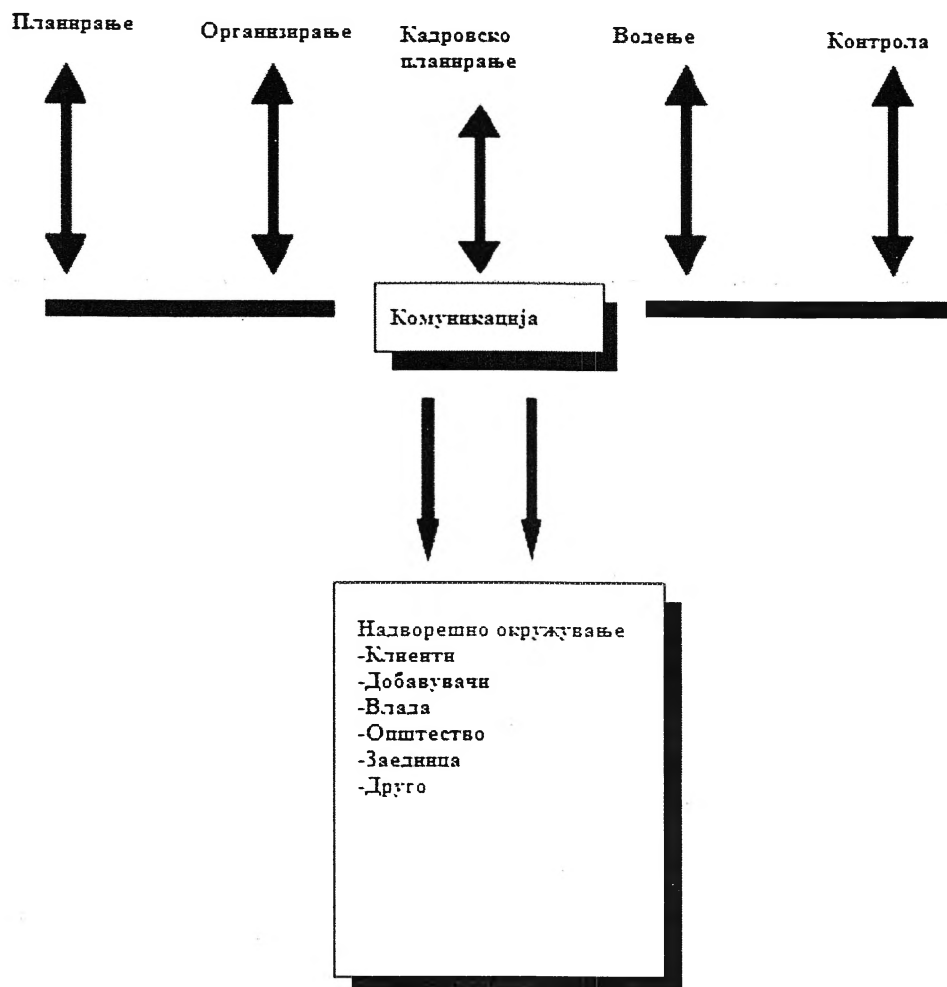
еден до друг поединец апсолутно е неопходен. Многу автори во текот на годините ја сватиле важноста на комуникацијата во организираниите напори.

Честер Баранрд на пример ја разгледувал комуникацијата како средство на поврзување на луѓето во претпријатие за остварување на заедничка намена, односно цел што претставува основа на функцијата комуникација. Всушност групната активност не е можна без комуникација бидејќи не може да се спроведе координација и промена. Психолозите исто така се заинтересирани за комуникацијата. Тие ги нагласуваат човековите проблеми кои што се случуваат во комуникациски процес на иницирање, пренос и примање на информации. Психолозите се насочени кон идентификација на препреките на успешна комуникација, особено оние кои што се однесуваат на меѓучовечките односи. Социолозите и теоретичарите за информации исто како и психолозите се насочени кон проучување на комуникациските мрежи.

Во најширока смисла целта на комуникацијата во претпријатието е спроведување на промени - насочување на акции со цел добробит на претпријатието. Комуницирањето е неопходно за интерно функционирање на претпријатието бидејќи ја интегрира управувачката функција. Комуникацијата посебно е потребна за:

- 1) воспоставување и спроведување на целите на претпријатието,
- 2) развој на плановите за нивно остварување,
- 3) организирање на човечки и други ресурси на најуспешен и најделотворен начин,
- 4) избор, развој и оценување на членовите на претпријатието,
- 5) водење, насочување и креирање на клима во која луѓето сакаат да придонесат и
- 6) контрола на реализацијата на планираните активности.

Комуникацијата не само што ги олеснува неуправувачките функции, туку и го поврзува претпријатието со неговото надворешно опкружување. Со размена на информации менаџерите стануваат свесни за потребите на купувачите, достапноста на добавувачите, барањата на акционерите, државните регулативи и грижата за заедницата. Со комуникација претпријатието станува отворен систем во интеракција со своето опкружување.



Извор: Infoteh, J., 2010, *Komunikacije u funkciji dostizanja ciljeva organizacije*, Vol. 9, Ref. E-III-13, Str.613-615

3. Комуникација и комуникациски текови во претпријатија

Во современите јавни претпријатија информациите мораат да течат многу брзо и доверливо. Дури и краткото застанување на производствената линија изразено со изгубениот аутпут може да биде многу скапо. Затоа е неопходно производствените проблеми брзо да се пренесуваат низ претпријатието заради колективна акција.

Следениот важен проблем е количината на информација која што со годините значително се зголемила, често пати предизвикувајќи преоптеретеност со информации. Она што е потребно да се знае не се однесува на количината, туку на релевантноста на информацијата. Неопходно е да се одреди кој вид на информација им е потребна на менаџерите за

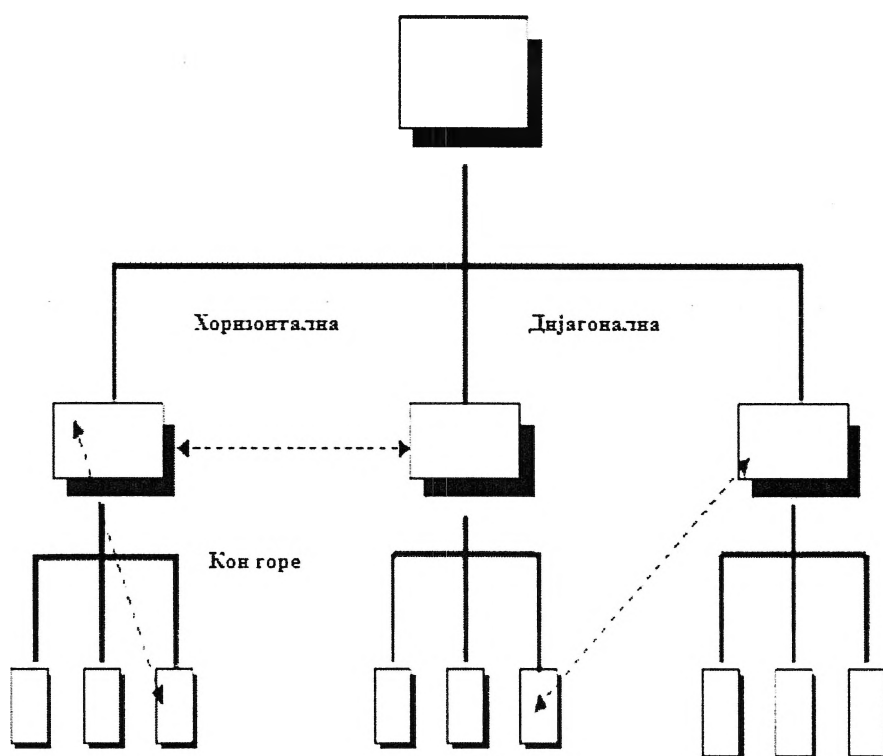
успешно носење на одлука. Собирањето на овие информации често пати бара добивање на исти од подредените и надредените, како и од други сектори и луѓе во претпријатието.

Во успешно претпријатие комуникацијата се одвива на различни правци: надолу, нагоре и странично. Традиционално се нагласуваат комуникациите надолу, но постојат многу докази дека ако комуникацијата се одвива само надолу тогаш се создаваат проблеми. Успешната комуникација треба да тргне со подредените, а тоа примарно значи комуникација надолу. Комуникацијата исто така се одвива и хоризонтално, односно помеѓу луѓе од исти или слични организациски нивоа и дијагонално што вклучува луѓе од различни организациски нивоа кои што не се наоѓаат во директен однос на хиерархиска зависност.

Комуникацијата надолу се одвива од луѓе на повисоко организациско ниво кон оние на пониските нивоа во организациската хиерархија. Овој вид на комуникација особено е присутен во организации со авторитативна атмосфера. Видовите на медиуми за успешна комуникација надолу вклучуваат инструкции, говори, состаноци, телефони, разгласи, па дури и гласини. Примери се пишаните комуникации надолу: меморандуму, писма, прирачници, памфлети, изјави за политиката, процедурите и електронскиот приказ на новини.

За жал информацијата често се губи или се уништува на патот низ ланецот на командување. Стратегиите и процедурите на главната управа не обезбедуваат комуникатија. Всушност, многу упатства остануваат несватени или дури непрочитани. Како последница за тоа неопходна е повратна врска за сознанието дали информацијата е сватена на начин како што го замислил испраќачот.

Комуникацијата нагоре потекнува од подредените кон надредените и се продолжува низ организациската хиерархија. За жал менаџерите често пати го кочат овој тек на информации филтрирајќи ги пораките и не пренесувајќи ги сите информации - посебно несаканите вести за надредените. Сепак, објективниот пренос на информации е неопходен за контролна цел. Повисоката управа мора да знае за специфичните факти за остварување на производството, маркетинг информациите, финансиските податоци, мислењата на вработените од пониските нивоа и слично на тоа.



Извор: Infoteh, J., 2010, *Komunikacije u funkciji dostizanja ciljeva organizacije*, Vol. 9, Ref. E-III-13, Str.613-615

Комуникацијата нагоре првенствено не е заповедна и вообичаено постои во партиципативното и демократско организациско опкружување. Типичните средства за комуникација нагоре се системи на предлози, процедури, молби и приговори, системи на жалби, советување, заедничко поставување на цели, гласини, состаноци, практика на стратегија на отворени врати, отворени интервјуа и постоење на лица задолжени за заштита на правата на членовите на претпријатието. Страничната комуникација вклучува хоризонтален проток на информации помеѓу луѓе од исти или слични организациски нивоа, како и дијагонален проток на информации помеѓу луѓе од различни организациски нивоа кои што не се наоѓаат во директен однос со хиерархиската зависност. Овој вид на комуникација се користи за забрзување на протокот на информации, подобрување на разбирањето и координирање на напорите за остварување на организациските цели. Голем дел од комуникацијата не ја следи организациската хиерархија, туку пресекот на ланецот на команда. (Infoteh, J., 2010).

4.Теоретска елаборација на видовите комуникација во јавните претпријатија

Постојат различни форми на комуникација во јавните претпријатија кои во психологиските обрасци обично се опишани според три главни димензии: содржина, форма и цел. Заедно содржината на комуникацијата и формата креираат пораки кои што се праќаат кон целта. Целта може да биде самиот човек, друго лице или друг ентитет како група, организација или општество. Земајќи ги во предвид наведените димензии на креирање по комуникациски пат, комуникацијата можеме да ја гледаме како:

- вербална комуникација,
- невербална комуникација,
- интерперсонална комуникација,
- интраперсонална комуникација,
- групна комуникација,
- јавна комуникација,
- масовна комуникација,
- активно слушање,
- компјутерска телекомуникација
- посредувана комуникација.

Наједонставната поделба на комуникацијата во односот помеѓу луѓето се одвива на две нивоа. Едната е вербална, а другата невербална. Невозможно е да се поделат или одвојат бидејќи преку вербалната паралелено се одвива и невербалната комуникација.

	Вокална комуникација	Невокална комуникација
Вербална	Кажани зборови	Напишани зборови
Невербална	Тоналитет, вдишување, врисок, вокални квалитети (гласност, нагиб, останато)	Гестикулации, движења, повторувања, израз на лицето и друго.

Како посебен аспект или додаток од наведените форми во комуникацијата во одделението можеме да разгледаме и интерперсонално комуницирање кое што опфаќа комуникација помеѓу луѓето со оглед на оддалеченоста, а тука посебно го издвојуваме напредното технологиско комуницирање лице в лице во генеричката оддалеченост (различни програми кои што вклучуваат „веб камери“ или интернет комуникациски портали, на пример „Skype“)(Radencic, Lj., (2013).

На следната табела е даден приказ на разликите помеѓу вербалната и невербалната комуникација.

	Вербална комуникација	Невербална комуникација
Сложеност	Една димензија (еден збор)	Повеќе димензии (глас, држење, гестови, оддалеченост, итн.)
Тек	Повремени (измена на говор и молк)	Континуирано (невозможно е да не се комуницира невербално)
Јасност	Поредок предмет на погрешна интерпретација	Повеќе е двосмислено
Учинок	Има помало влијание кога вербалните и невербални знаци се спротивставени	Има поголемо влијание кога вербалните и невербалните знаци се спротивставени
Намера	Најчесто намерно	Често ненамерно

Во продолжение е даден теоретски осврт на поедините видови на комуникации.

4.1. Вербална комуникација

Вербалната комуникација е форма на комуникација на која што за прв пат помислуваме дека станува збор за комуникација. Ја среќаваме во секојдневната работа, во слободното време, во медиумите и другите извори на знаење и информирање. Говорот и писмото се основно оружје за вербална комуникација. Јазикот е најважен комуникациски состав во човековата заедница, но многу важна теза во вербалната комуникација е да се препознае начинот на

размислување и перцепцијата на соговорникот и својот начин на излагање да се прилагоди кон тоа. Важно е да не се робува на стандардниот јазик и воспоставените фрази бидејќи колку таквиот начин на изразување е добар, може да создаде спротивен ефект, неприфаќање и неразбирање.

Значи, доколку сакаме слушателот да не чуе, а не само да слуша, мораме да бидеме разбирливи, но и да му се приближиме психички за да му овозможиме полесно да ужива во она што му зборуваме. Мораме да му се обраќаме и со изрази кои што тој ги познава и кои што им се блиски. Доколку ни е важен ефектот на нашата стручност и интелектуалност неа секако ќе ја искажеме со богат вокабулар, сложени реченици и службен израз. Станува збор за лична проценка ако сакаме дистанца и достоинство или блискост и интимност.

Основната форма на вербална комуникација е разговорот, а се однесува на две комуникациски вештини: слушање и зборување. Најделотворно е таканареченото активно слушање. Активното слушање е исправно слушање, настојувањето ваше (вие, лично) на себе, а и на соговорникот да му помогне во разрешување на примените пораки. За да му помогнете на соговорникот да се носи со своите емоции, менаџерите треба да го прифатат и почитуваат чувството на соговорникот. Тоа се одлики на емпатичното ваше (вие, лично). Емпатичното ваше (вие, лично) ќе ги прифати соговорниците во целост, неговата личност и таков каков што всушност е, и соодветните развојни методи и постапки ќе помогнат тој соговорник да се развива во саканата насока. Развиената емпатиска способност ваша (вие, лично) посебно се истакнува во интеракцијата ваша (вие, лично) - соговорник.

4.2. Невербална комуникација

Невербалната комуникација е начин на кој што вработените во јавните претпријатија можат да комуницираат без зборови, било намерно или ненамерно. Невербалното однесување се користи за: изразување емоции, покажување на ставови, одраз на карактерот на личноста и поттикнување или менување на вербална комуникација.

Невербалните знаци вклучуваат: изрази на лице, тон на глас, гестови, положба на телото или движење, допир и поглед. Чарлс Дарвин верувал дека

човековото изразување на емоции е универзално, односно дека сите луѓе на ист начин ги изразуваат и толкуваат емоциите, изразите на лицата. Истражувањата покажуваат дека Дарвин бил во право за шесте главни емоционални експресији: гневот, среќата, изненадувањето, стравот, гадењето и тагата.

Тонот на гласот, спуштањето или подигнувањето на гласот, забрзаниот или забавениот говор, нагласување на одделни зборови, вметнати паузи и слично ни служат за остварување на сите наведени функции кои што служат за невербално однесување.

Контактот со очите и погледот се многу моќни невербални знаци: широко отворени очи и проширени зеници се показател за допаѓање, сместување и далечина на погледот укажува на интерес и емоции и ни помага во усогласувањето на комуникацијата со друго лице, сокривањето на погледот често е знак за неискреност, но може да биде и знак за непријатност.

Гестовите или движењата на рацете исто така ја олеснуваат комуникацијата. Постојат различни видови на гестови: Амблеми - невербални гестови кои што заменуваат вербална порака (можат да се користат самостојно) и имаат добро познато значење во одредена култура, но помеѓу културите можат да предизвикаат неспоразум; Илустратори - гестови кои што ги користиме за да илустрираме или појасниме вербална порака и немаат значење ако се користат самостојно.

Допирите покажуваат љубов, блискост, удобност и понекогаш доминирање. Одреден е со три фактори: степенот на допаѓање и привлечност, степенот на познатост и блискост, моќта и статусот.

Користењето на личен простор е невербално однесување кое на големо варира помеѓу културите. Разликуваме неколку зони: Интимна зона - до 45 см; Лична зона (семејство и пријатели) - до 1.20 м; Социјална зона (општествен и деловен однос) - од 1.20 до 3м; Јавна зона (непознато) - повеќе од 3 метри.

Држење на телото - начинот на кој што стоиме или седиме може да биде многу јасен показател за она што го чувствуваме: Отворена положба на раката и ногата = љубов, Прекриени раце и нозе = внимателност, несигурност.

Изглед - облека која што ја имаме на себе, фризура и стил ни служи за лично самопретставување. Ни покажува како себе се перципираме и како би сакале и другите да не гледаат.

Главната причина поради што невербалната комуникација е толку важна е што преку човековата историја долго била единствен начин на комуницирање. Јазикот се создал подоцна, во почетокот луѓето комуницирале исклучително со невербални знаци. Освен тоа, додека зборовите се под наша свесна контрола, невербалните знаци не се (освен ако луѓето не се посебно извежбани). Значи, ние можеме неког да го излажеме со зборови бидејќи можеме свесно да избереме што ќе му кажеме, но постои голема веројатност дека несвесно ќе му кажеме нешто на неког со движење или израз на лицето.

Познавањето на невербалните знаци како вработени во јавни претпријатија може да ни помогне подобро да ги разбираме луѓето и да ги намалиме недоразбирањата во комуникацијата. Исто така може да ни помогне да ја подобриме својата невербална изразитост така што другите подобро ќе не разберат, да ги избегнеме оние знаци кои што оставаат лош впечаток и го отежнуваат комуницирањето (шмркање или допирање на носот, лижење на устата, подигнување на прстот...). Старата изрека, на сите добро позната кажува дека делата зборуваат повеќе од зборовите. Можеме да престанеме да зборуваме, но скоро е невозможно да престанеме да праќаме невербални пораки.

4.3. Интерперсонална комуникација

Интерперсоналната комуникација е најраспространета, но и елементарна форма на општествена комуникација. Нејзиното основно својство е размена на пораки помеѓу две или повеќе лица кои со оглед на оддалеченоста можат да бидат лице в лице (мала оддалеченост), довикување (поголема оддалеченост), посредство на медиуми (телекомуникација, интернет комуникација). Интерперсоналното комуницирање помеѓу јавните претпријатија по пат на електронски медиуми во нашето општество завзема се поголемо место, токму поради сеопфатноста која што ни ја дава.

Додека интерперсоналната комуникација лице во лице се сметала за основен елемент на развојот и образованието помеѓу менаџерите и вработените, менаџерите меѓусебно и вработените меѓусебно (иако морам да споменам дека таквата комуникација и понатаму е најзастапена во развојните установи што е и основа на учењето, договарањето и соработката) интернетското комуницирање по пат на медиуми станала секојдневна реалност, не само во приватниот, туку и во образовниот свет.

Кореспонденциското учење во организацијата, кое што било наменето во експлицирни случаи и се зменува со она „ on line “ каде нашите вербални и невербални карактеристики доаѓаат во прв план. Токму заради тоа интерперсоналното комуницирање во јавните претпријатија претставува комуникација на модерниот свет и модерниот човек (Radencic, Lj., (2013).

5. Организацииска комуникација

Во рамките на науките е посветено големо внимание на организациите како појава која постои во сите аспекти од општествениот живот, настанати како потреба за да се постигнат определени цели, да се извршат разните трудови и други животни дејности, за да се координираат сложените општествени процеси. Во организациите како системи и во организирањето како процес се одвиваат многубројни различни комуникации. Организацијата може да се посматра како функција или инструмент на определен општествен однос, определени општествени комуникации, на некој процес, состојба и сл. Таа е средство преку кое се остваруваат целите на определени односи-комуникации. Организацијата е систем што поврзува, координира, комуницира, остварува цели, функции, улоги.

Една организацијата функционира во определени општествени услови и има можност да се поврзе со пошироката општествена средина, додека од друг аспект има влијание на општествените односи, на другите организации, како и на општествените установи.

5.1. Комуникациска мрежа во рамките на организацијата

Структурата на организацијата се поврзува во еден целосен систем преку секојдневни комуникации. Комуникациите го осигуруваат функционалното конектирање на деловите едни со други. Во најголем дел од случаите големите организации (јавни претпријатија) постои потреба од формирање на така наречената комуникациска мрежа, која ја покрива организацијата во нејзиниот функционален домен и во нејзиното просторно значење. Комуникациите во организациите се континуирани, секојдневни и најчесто формални врски на сообраќање на поединците со организацијата, на деловите меѓу себе, со чија помош се обезбедува текот на информациите, наредбите и другите видови пораки, потребни за функционирање на организацијата како целина.

Управувањето со комуникациската мрежа е прашање на распоред и структура на власта и моќта во организацијата. Најчесто, раководните единици имаат монопол врз комуникациските канали на внатрешната хиерархија и врз интеракцијата со надворешниот свет. Раководната единица (раководното ниво) на организацијата во исто време раководи и со комуникацискиот центар и со сите насоки на комуникациското движење. Организациите што, според своите социјални цели, опслужуваат широка клиентела (од типот на јавните служби) изградуваат посебни комуникациски канали за контакт и конектирање со нив.

Теоретски, секој дел или ниво од структурата на организацијата и секоја посебна специјализирана улога можат да бидат иницијатор или емитувач на комуникациските пораки. Во организациите, исто така, постојат повеќе извори од каде што тргнува некоја порака кон разни делови или поединци. На тој начин, во исто време се одвиваат многу комуникациски процеси. Нивното координирање и усогласување се вршат од еден центар, најчесто истиот оној што врши координација и во другите функции. Формалната комуникациска мрежа и центрите од кои произлегува и се емитува некоја порака се зависни од технолошката структура на организацијата и, уште повеќе, од хиерархијата на целите што треба да се постигнат. Пораките (содржините) што ги предаваат

разните центри, однапред или отпосле, се усогласуваат со целите и надлежностите што на хиерархиската скала стојат над нив.

Многу пораки (информации) имаат свој извор од организацијата. Во принцип, повеќе надворешни пораки, кои на разни начини пристигнуваат во организацијата, се вклопуваат во комуникацискиот систем. Секоја содржина спротивна на целите на организацијата се селектира и не може да се вклопи во комуникациската мрежа. Меѓутоа, многу информации и пораки допираат до поединците и преку неформалните канали се слеваат во организацијата, иако понекогаш се спротивни на најзините интереси и цели. Организацијата се заштитува од непогодни информации, но не може целосно да се изолира.

Иницирањето на комуникациската содржина се врши под претпоставка таа да допре до наменетиот дел, ниво или поединец. Во организацијата треба да има толку приемници, колку што има и иницијатори. Но, многу често пораките се упатуваат до поширок круг луѓе, делови и сл. Од значењето, карактерот и улогата на примателот на пораката зависат и комуникациската содржина и начинот како таа допира до неа.

И другите елементи на комуникацискиот живот (содржината на пораката и средствата со кои се врши нејзината трансмисија од предавателот до примателот) ги определуваат нејзините карактеристики и белези. Содржината на пораката (информацијата) ја покажува и природата на комуникацискиот процес. Таа, во исто време, ја покажува мотивацијата што ги покренува комуникациската содржина и нејзината цел. Постојат различни содржини што комуницираат во организациите. Тоа најчесто се правни прописи или акти, одлуки на определени органи или раководители, упатства, наредби, препораки, извештаи, информации, говори или дискусии на некои органи, советувања, размена на искуства. Од природата на самата содржина на пораката зависи дали таа ќе биде прифатена без приговор или спротивставување и изнесување свое мислење. Наредбите или прописите што се донесени од повисок авторитет ќе бидат примени како што се предадени, а еден извештај, информација или говор ќе бидат прифатени врз основа на сопствено расудување.

Во комуникацискиот процес се употребуваат различни средства за пренесување на пораката од предавателот до примателот. Современата технолошка база на организациите овозможува примена на голем број

технички средства, кои служат како преносници на пораките во комуникацискиот процес. Тие се употребуваат според видот и целта на пораката. Преносниците имаат карактер на симболи разбирливи за примателот (усниот и пишаниот говор, писмен документ, телефон, радио, телевизија, фабричка сирена, школско свонче, разни говорни сигнали и симболи, пропагандни и рекламни материјали).

Според Милер (George Armitage Miller) кој важи за пионер на когнитивната психологија, во рамките на една организација постојат повеќе приемници на пораки, а помалку емисари (извори) на комуникациски процеси. Кога комуникациите се простираат неправилно низ разните делови од организацијата, постои потреба за нивно координирање. Фактот дека различни пораки пристигнуваат во различни места и во различно време има импликации врз функционирањето на деловите од структурата на организацијата и врз меѓусебните односи на поединците. Кога пораките се испраќаат систематски од исто место и се примаат во текот на подолго време и се употребуваат исти комуникациски канали, се создава комуникациска мрежа.

Комуникациската мрежа во организацијата функционира врз одредени принципи. Бернард извлекува неколку основни принципи на функционирањето на комуникациската мрежа: каналите на комуникацијата треба да бидат наполно познати, објективната власт во организацијата применува формали канали на комуникации со секој член на организацијата, линиите на комуникациите мора да бидат што е можна подиректни и пократки, комплетните линии на комуникациите треба редовно да се употребуваат, комуникациската мрежа не може да биде растурена додека функционира организацијата и секоја комуникација мора да биде автентична потврдена.

Комуникациската мрежа ги следи како поединечните и посебните функции така и општата функција на организацијата. Исто така, таа е едно од средствата со чија помош се остваруваат организациските цели. Насоката на комуникациската структура може да биде хоризонтална и вертикална.

Основните правци на комуникацијата во организациите е вертикален и хоризонтален правец. Вертикалната комуникација се движи од менаџментот на компанијата кон периферните делови на истата, каде се извршуваат работните обврски на вработените. Хоризонталната комуникација е комуникација помеѓу индивидуите кои се еднакви по статус во една работна единица. Истото важи и

за комуницирање на лицата кои се со еднаков статус, а вработени во различни организации. Ова е најраспространетиот вид на комуницирање кај поголемиот број на вработени во една компанија кои се реализира во текот на работата, како и во периодот за пауза.

Содржината на хоризонталното комуницирање може да биде разновидна, во некои случаи може да претставува и закана за раководните структури. Како детален опис на најбитните содржини на хоризонталната комуникација се истакнуваат (Vuković, M., 2006):

- Содржината може да биде понуда и соработка во извршување на тековните задачи
- Исто така хоризонтална комуникација е комуникацијата помеѓу раководителите и членовите на тимовите во организацијата а со ист статус, потребно поради координација на активностите на организацијата.
- Особено важен тип на хоризонтална комуникација е комуникацијата во која се остваруваат лични, социјални и емоционални односи помеѓу членовите на организацијата
- Постои можност да се јави како содржина на хоризонталните комуникации и договарање на работните обврски на вработените поради остварување на одредени цели кои можат да бидат општи и посебни Бошковски, Д., (2011) .

Вертикалната комуникација се одвива низ целата должина на вертикалната оска на организацијата, односно, помеѓу вработените на повисоките и пониските хиерархиски нивоа. Со оглед на тоа дали информацијата доаѓа од пониско кон повисоко хиерархиско ниво или обратно, можеме да говориме за нагорна или надолна комуникација.

6. Организациско однесување во јавните претпријатија

Во модерните современи технологии кои ги детерминираат правилата, процедурите, процесите, распределбите и делатните описи на работните задачи претпоставуваат дека сите луѓе во основа се слични, но тие секако имаат различни интереси, потреби, амбиции, ставови, желби, чувство на

одговорност, мотивација, знаења, вештина и можност. Начинот на однесување на една индивидуа се смета предмет на изучување на посебна дисциплина која е позната како организациско однесување, што всушност центарот на својот интерес го поставува индивидуалното и групното однесување.

Организациското однесување не ги изучува сите типови на однесување на луѓето во организацијата, туку само тоа што е битно за кое е докажано дека значајно влијае на учинот на вработените, а тука спаѓаат:

- Флукуација која го прави процесот трајно заминување од организацијата, односно движење на вработените од организацијата
- Продуктивност на работата, која се мери со односот помеѓу створениот резултат и вложената работа
- Абесентизам. Која претставува секој попуст на вработениот да се јави или остане на работа спрема распоредот без обзир на причините
- Изучување на задоволството на работа, како процес на разгледување на степенот на задоволство на поединците и задоволството на групите на работата на разни методи и мерење на задоволството.

Начинот на кој јавните претпријатијата функционираат и носат одлуки, покрај тоа што има критично влијание врз нивниот долгорочен опстанок и развој, туку има големо влијание и врз животите на многу луѓе, нивните семејства и општеството во целина. Поединец, претпријатие, бизнис сектор или општество, кое ги игнорира организационите норми и вредности, е осудено на неуспех, порано или подоцна. Доколку јавните претпријатија тежнеат кон здрава клима, во која би можеле да работат профитабилно во иднина, тогаш треба да преземат акции кои ќе обезбедат долгорочна одржливост.

Современите јавни претпријатија не можат да го присвојат епитетот „организации,, преку едноставно придружување и почитување на законски наметнати правила и норми. Јавните претпријатија во изминатите две децении преземаат културни иницијативи, со кои етичките вредности стануваат дел од основните вредности на претпријатијата. Со цел да се развие организациска култура, претпријатијата креираат етички програми и преку нив ги пренесуваат основните етички вредности на своите вработени (Ivansevich, J. 2007).

Одговорноста на јавните претпријатија на новото време се темели на пренос на етичките стандарди на кои вработени и обучување на менаџерите и вработените на сите нивоа во претпријатието, како да одговорот на етичките дилеми со кои се соочуваат. Согласно на тоа што етичкиот службеник има авторитет низ целото претпријатие, вработените од секое одделение или сектор можат да ги пренесуваат случаите на неетичко однесување на нивните надредени или соработници, без да стравуваат од одмазда. Исто така, етичкиот службеник има можност да им даде совети на вработените и менаџерите како да се однесуваат во одредена ситуација која ја налага работата а каде има присутност на етички дилеми.

7. Организациската култура како битен сегмент од организациското однесување во јавните претпријатија

За разгледување на односот на културата и квалитетот во јавното претпријатие битно е да се анализира организациската култура. На следната табела е даден приказ за категориите на содржина на организациската култура.

Табела – Категорија на содржина на организациска култура

Содржина на организациска култура	
Когнитивни елементи (она што им е во главата на луѓето)	Симболички елементи (она што се гледа однадвор)
• Претпоставки • Ставови • Вредности • Заеднички очекувања • Мислења • Неформални правила • Организациска клима	• Модел на организациска структура • Модел на комуникација • Ритуали • Симболи • Приказни, легенди • Традиција • Јазик, жаргон • Надворешен изглед на зграда • Уредување и чистота на внатрешен простор • Начин на облекување на вработени

Извор: Janićijević, N. Organizaciono ponašanje, DATASTATUS, Beograd., 2008

Одговорноста за квалитетот на услугата во јавните претпријатија, јавниот сервис е полоша поради дивергентите и конфликтните интереси. Улогата на менаџерот е всушност тројна. Нивната задача е да се грижат за: Обезбедување на квалитетниот сервис за корисниците на јавниот сервис, Осигурување на економски пресметки за оние кои плаќаат услуги, и Осигурување на праведни стандарди во вработувањето и ангажирањето на вработените.

Во практиката, често може да биде загрозувана чувствителноста на рамнотежата помеѓу неспоивите елементи на интерниот менаџмент на јавните претпријатија како што се: Менаџерска одговорност на политичките лидери и Нивната одговорност на услугите на јавноста.

Јавните претпријатија имаат широка општествена одговорност кон своите вработени, односно (Janicjevic, N.,1997):

- вработените во јавните претпријатија и институции никогаш не треба да бидат сметани едноставно и потполно како ресурси, затоа што имаат улога на агенти кои обезбедува национална добробит за општеството и даваат услуги на заедницата, граѓаните, а истовремено се како вработени на државните институции.
- државните службеници слични на останатите работодавци, бараат компетентни квалификувани и посветени работници кои, пак очекуваат да бидат третирани праведно, разумно и доследно на оние кои ги вработуваат.

Евидентни се неколку видови сличности помеѓу управувањето на луѓе во јавните претпријатија и во бизнис организацијата. Како пример од тој аспект, метод на управување на човечките ресурси кои се еден од клучните елементи на организационата култура, а кои се применуваат и во јавен и приватен сектор се: обезбедување на работна сила, структурирање на работа, наградување на личност, контрола и надзор на лицата, тренинг лица. Специфично за организационата култура во јавниот сектор е потреба за рамнотежа помеѓу контролата и флексибилноста. Раководните задачи на вработените спрема секој сектор се општи, меѓутоа начинот на спроведување во пракса е различен, затоа што е друг контекстот во кој оперираат јавниот и бизнис секторот.

Јавните претпријатија делуваат во рамките на политиката на министерствата, додека движењето на бизнис секторот е одреден со пазарот на цената и профитот. Клучните стратешки цели и предизвици и првиот и вториот сектор е квалитет на производот и услугата, а тој не може да се обезбеди без квалитетни луѓе кои работат до организационата клима, насочена на усогласеност на потребата на вработени и купувачи, потрошувачи, жители.

8. Етиката и јавната служба

Етиката се занимава со прашањето за тоа што е морално оправдано постапување во одделни контексти. Етиката на јавната служба е систематизација на моралните принципи во работата на јавната администрација. етиката се базира на фундаменталните општествени вредности. Според тоа, етиката на едно либерално општество е сосема различна од етиката на колективистичкото општество. Постојат неколку методолошки слоеви на разгледување на етичките принципи кои што често се појавуваат во литературата како алтернативна „етика“, но всушност во повеќето случаи истовремено се присутни во етичкото расудување на јавната управа (Ana S.Trbović i Mr.Boris Knežević, 2010):

Првиот и најтрадиционален модел на етиката е т.н. деонтолошка или деонтичка етика. Станува збор етичко размислување базирано на одредени содржински норми кои, во секој случај, мораат да се почитуваат. На пример, на јавниот службеник не му е дозволено да присвојува средства и имот кои се во сопственост на државата, да постапува спротивно на своите законски овластувања, да врши дискриминација помеѓу своите странки или да дава лажни информации. Категоричките вредности вклучуваат искази како што се (Hal G.Raine, 2003).

- чесно да се брани неправедно обвинето невино лице, или
- срамно е да се осуди неправедно обвинето невино лице.

Исто така, искази од типот:

- неморално е да не се решаваат на време управните работи на граѓаните кои што не се политички влијателни,

- срамно е да се одбие барање на граѓанин кој што е сиромашен затоа што тој нема начин да го натера јавниот службеник да одговара за својата постапка или непостапување;
- срамно е да се гласа во парламентот во туѓо име за закон кој што се однесува на сите граѓани;
- нечесно е да се избегнува данок работејќи преку Кајманските острови кога некој е на јавна функција.

Овие искази на деонтолошкиот морал покажуваат дека станува збор за интуитивно сваќање на моралот кој што поаѓа од широко прифатените вредности. Принципите на оваа етика најдобро ги дефинирал филозофот Имануел Кант (Immanuel Kant).

Станува збор за познатиот категорички императив на Кант кој што има неколку формулации, а некои од нив се следните:

- секогаш постапувај така што личноста на другиот ја третираш и како цел, а никогаш само како средство;
- постапувај така да максимумот на твоето дејствување може да стане општ принцип.

Првиот принцип подразбира уважување на принципот на личното достоинство на човекот, што не значи дека не може да се третира другиот и како средство за постигнување на одделни цели. Вториот принцип подразбира секогаш да постапуваме на начин на кој што би сакале сите да постапуваат (R. Čirić Čedomir, 2000).

Постои и друг модел на етичко резонирање познат како консеквенцијалистички модел на етиката. Оваа етика не се повикува на содржинските принципи, односно на тоа што е дозволено да се прави, а што не, туку се оценува според случајот, односно конкретната ситуација каде се проценува како треба да се постапи. Во рамките на оваа концепција припаѓа концептот на утилитаризам или етика на корист (utilitas lat. korist) според која оправдано е постапувањето кое придонесува за најголема корист за

мнозинството. Со други зборови, утилитаризмот подразбира дека треба да се постапува на најкорисен начин без ориентација на супстантивните критериуми кои што одредуваат што е дозволено, а што не е дозволено (Eugen Pusić, 2002).

Јавниот службеник станува утилитарист кога законот е нејасен во однос на некое прашање. Така тој ќе донесе одлука во корист на странката, под претпоставка дека со тоа не нанесува штета на државата. Кога треба да се донесат дозволи и документи ќе се постапува во согласност со интересите на сите оние чии што интереси можат да се предвидат.

Пример: Финансиски полицаец го испитува работењето на голема државна фирма во услови каде законот му остава висок степен на слобода во интерпретацијата на законот и примената на репресивните и казни мерки. Но доколку утврди неправилности во исплатата на примањата на вработените под пропишаното ниво ќе поднесе пријава против директорот на фирмата доколку штетата (парична казна или кривична санкција) е помала од вкупната корист која што ќе произлезе за сите оние оштететени вработени со помали примања.

Па според тоа може да се истакне дека службеникот кој го надгледувал процесот на приватизација, откако ќе поднесе жалба на вработените во претпријатието кое е приватизирамно и постапи во согласност со нивните интереси користа која ќе произлезе за нив е поголема од користа за државата од самата продажба на претпријатието. На пример, доколку новиот сопственик отстапува од договорените услови на приватизацијата³ службеникот на министерството за приватизација ќе постапи во согласност со барањата на работникот, ако е голем бројот на отпуштени работници, а државата не трпи голема загуба од евентуалните проблеми со конкретната приватизација без разлика дали станува збор за поништување на договорот за продажба по судски пат или за други мерки. Па според тоа, колку што е помал бројот на отпуштените работници, а спротивно е на интересите на државата да се создаваат проблеми со инвеститорот, тој службеник ќе постапи во интерес на инвеститорот.

³ На пример, почнал да отпушта работници спротивно на договорот за приватизација.

Веќе на прв поглед се гледа дека утилитаристичката етика во својата најпроста форма е спротивна на моралните иницијативи и вообичаените концепции на праведност. Станува збор за етичко размислување кое што не ги зема во обзир критериумите за праведност, туку истите ги користи.

Постои посебен вид на етика која се нарекува етика на доблеста. Таа подразбира дека поединецот треба да развива одредени особини кои што сами по себе се етички и добри. Тоа е етика чии што елементи се наоѓаат кај Аристотел кој меѓу филозофите прв го употребувал зборот доблест во етичките списи.

Етиката на доблеста би подразбирала за јавната служба дека јавната управа е толку морална доколу повеќе култивира добри особини од своите вработени, па целата служба би се просудувала врз основа на особините на нејзините членови. Таа доблест би требала да вклучува, на пример правдољубие и правичност, вредност, скромност, ажурност, компетентност и на тоа слични особини. Несомнено е дека еден дел од намерата која што стои позади политиката на воведување на различни етички кодови и моделите на однесување на јавните службеници базирани токму на употребата да се култивира специфичната етика на доблеста во јавната служба.

Јавниот службеник кој што ја цени својата работа, а јавната служба ја доживува како посебна одговорност, но и како посебна чест, може да се идентификува со извесни доблести кои што се сметаат за карактеристични за таа служба и тоа може да биде негов најдобар начин за интернационализирање на моралното однесување. Токму тоа е смислата на формирањето на стручни здруженија кои обично имаат свои етички кодови како што е етичкиот код на докторите или етичкиот код на војниците.

Познато е дека професиите настојуваат да развиваат посебна професионална лојалност кај своите припадници која што е посилна од лојалноста на работодавачот, а таа лојалност се искажува токму преку придржување на кодот за однесување, значи специфичната етика на доблест карактеристична за таа професија. За медицината тоа пред се е доблест на милосрдие така што дел од професионалната етика на докторите е таа дека

никогаш не одбива помош на било кој што му е потребна, дури и кога се работи за непријател во војна. Доблеста карактеристична за војниците е храброст. А доблеста за обичните јавни службеници со кои што граѓаните се среќаваат секој ден е ефикасноста, правичноста, љубезноста, компетентноста и низа други особини потребни за успешна работа со луѓето (Mrša, A., 2010).

8.1. Етика во јавните претпријатија во земјите членки на Европската унија

Темата етика е тесно поврзана со прашањето на индивидуални и организациски перформанси. Во иднина е потребно повеќе внимание да се посвети на односот помеѓу неетичкото однесување и индивидуалните и организациските лоши перформанси. За разлика од перцепцијата на јавноста голем број на држави членки навеле дека е ниско нивото на неетичко однесување и нивото на корупција во јавните служби. Меѓутоа, во последно време како резултат на зголемената отвореност и транспарентност на процедурите и процесите се повеќе случаи на неморално однесување досегнало до јавноста и медиумите. Се поголем број на граѓани смета дека вредноста и нормата го губат тлото во нашите општества и дека корупцијата, криминалот, измамата и другите форми на неморално однесување се во пораст. Граѓаните се заинтересирани за солидна морална основа за да се спречи наизглед етичкиот и културен пад во нашите општества.

Европското население нема многу доверба во националните цивилни служби. Тоа е особено присутно во земјите кои што скоро пристапиле во ЕУ: Литванија, Чешка, Словенија и Полска. Од европска гледна точка постојат различни национални и регионални перцепции во однос на различните видови на неетичко однесување. Формирањето на доброволен Европски етички кодекс довело до поголема етичка свест и скоро сите земји го усвоиле кодексот или се во процедура за тоа.

Разликите во општите етички ставови, обврските на државните службеници во врска со етичкото однесување се изненадувачки слични во сите⁴ национални јавни сервиси на проширената Европска унија.

⁴ EUPAN-European public administration network, <http://www.eupan.eu/3/92/&for=show&tid=46>

Традиционалните вредности на националните цивилни служби (неутралноста, почитувањето на правата на владеење, доверливоста, непристрасноста, избегнување на конфликт на интереси итн) се многу стабилни и ги преживеале сите промени во последните неколку децении. Тринаесет земји од ЕУ веруваат дека новите мерки на реформа на јавната управа (подобрување на мобилноста помеѓу јавниот и приватниот сектор, децентрализацијата на одговорноста итн) ќе се зголеми ризикот од неетичко однесување. Тоа е изненадувачки голем број бидејќи малку е познато за влијанието на тековните реформи. Генералните етички обврски, како и етичките насоки често се прилично од теоретски и апстрактен карактер.

Покрај тоа, тие секогаш нудат помош или даваат корисни насоки за државните службеници. Меѓутоа, клучен момент е кога државните службеници се соочуваат со дилемата кога се донесуваат одлуки каде различни вредности се контрадикторни, на пример владеењето на правото во однос на ефикасноста. Во таа смисла значењето на дилемата и обуката треба да се нагласи.⁵

Современите тенденции ги елиминираат границите помеѓу јавните и приватните услуги. Веќе се зголемува интересот за формирање на јавно-приватни партнерства. Во текот на истражувањата голем број на државите членки искажале загриженост заради зголемениот контакт помеѓу јавниот и приватниот сектор и влијанието на неетичкото и неморалното однесување.

8.2. Корупција во јавните претпријатија и државната администрација

Во националниот јавен сервис постои јасна основа за корупција. Најосетлив сектор во тој поглед се јавните набавки. Во повеќето случаи преполно е со корупција кога две партии (странки кои што нудат мито и други страни прифаќаат) имаат близок личен однос или кога државниот службеник работи долг период на иста позиција. Државните службеници на раководни позиции се честа мета на корупција, но и иницијатори на неетичко однесување. Поттикнувањето на ротација на работата е очигледно средство во борбата

⁵ EUPAN-European public administration network, <http://www.eupan.eu/3/92/&for=show&tid=46>

против овие форми на корупција. Големината на формата на корупција почнува од поклон или други привилегии како што се парите и слободните патувања (Ana S.Trbović i Mr.Boris Knežević,2010).

Однесувањето во јавниот сектор не зависи само од еден инструмент како што се делотворните законски дисциплински мерки, воспоставување на ефикасна контрола и надзор или активен кодекс на однесување, туку и постоење на вкупен национален систем за интегритет (транспарентност на меѓународни), мулти стратегии за борба против корупцијата (Светска банка) или мулти-димензионални етики на инфраструктури (OECD).Основна карактеристика на овој мулти-димензионален пристап е дека етиката се смета за клучен принцип на добро управување. Исто така е под влијание на карактеристиките и интеракциите на политичкиот и правниот контекст, како и економската политика.

Повеќето држави членки сметаат дека казнените инструменти се од витално значење во борбата против не етичкото однесување. Сепак, девет држави сметаат дека казнените мерки не се секогаш најефикасен начин. Како една од важните фактори на неетичко однесување во јавниот сектор е и влијанието на ниските плати. Предложените инструменти се казни мерки, обука, посветеност на политичкото раководство, работни услови и суспензија од страна на независни тела. Повеќето (22 држави) ја споменуваат обуката како една од најефикасните инструменти за борба против неделата додека 16 држави мислат дека исто важи и за работните услови. Постојат пристојни плати доволни за обука и добро лидерство, постојат и други мерки во областа на човечките ресурси кои што промовираат интегритет во јавниот сектор, на пример мотивацијата на државните службеници во однос на нивната работа и политиката за развој на кариерата.⁶

Останатите клучни инструменти кои што можат да го намалат ризикот од неетичко однесување се: фер селекција и вработување, промоција на ротација на работата и збогатување на можностите на рабора, јасен опис на работите,

⁶ Sastanak direktora javnih servisa EU,Dablin-Irska 27-28 maj 2004,
<http://www.euse.org/resources/newsletter/EUSE%20Newsletter%202.pdf>

транспарентна поделба на одговорноста, поделба на надлежност, мониторинг на персоналот и делење на одговорноста помеѓу вработените.

Што се однесува до конфликтот на интереси на менаџментот, истражувањата покажуваат дека обемот на интерес се разликува од земја до земја. Може да се движи од парични интереси до лични нематеријални интереси како што се членството во различни организации некогаш и во доброволни цели. Вршењето на приватни интереси во регистарот е нов механизам за решавање на конфликт на интереси кој што наскоро ќе стане вообичаен. Во Ирска на пример еден број на јавни функционери мода да кажат било која приход (и нивните семејства) во регистарот и да преземат обврска за плаќање на данок (за правобранителите и високите функционери). Меѓутоа во другите земји таквите регистри се и спротивност за основните правила: приватност, лични права, семејни права итн.⁷

9. Организациска поставеност, начини на комуникација и одлучување во јавните претпријатија во Република Македонија

За потребите на овој магистерски труд се обидовме да направиме едно емпириско истражување за организациската поставеност на јавните претпријатија во РМ. Иако беше планирано да реализираме квантитативно истражување во ЈП Македонски шуми како случај кој ќе го студираме подетално на примерок од 150 испитаници, сепак поради редица на објективни услови реализиравме едно квалитативно истражување, односно разговор со десет испитаници. Прашањата се однесуваа за комуникацијата во претпријатието, организациската поставеност и други прашања.

Од разговорите со испитаниците беше заклучено дека комуникацијата во организациите не е на задоволително ниво. Потребно е да се поработи на подобрување на комуникациските текови во јавните претпријатија со цел да се подобри целокупниот квалитет на комуницирање помеѓу вработените и менаџерите.

⁷ Standardi javnih funkcija Komisije, Pravilnik u skladu sa odredbama u etičkim javnim kancelarijama, Dablin, januar 2003.

Најзастапени форми на комуникација во ЈП Македонски шуми е комуникацијата лице в лице, како и комуницирањето по пат на електронска пошта и телефонска комуникација. Односно, во принцип се преферира директна комуникација, телефонска и помалку со примена на современи технологии, односно е-пошта.

Во однос на организациската поставеност се забележува развиена вертикална и хоризонтална структура која е својствена на сите поголеми јавни претпријатија. Јавното претпријатие за стопанисување со шумите е во државна сопственост на Република Македонија. Основано е со одлука на Владата во 1997 година,⁸ а започна со работа на 01.07.1998 г. како правен следбеник на дотогаш многубројните претпријатија за стопанисување со шуми (30 шумски стопанства). Во времето на оформувањето претпријатието имало 3700 вработени.

Главна дејност на ЈП Македонски шуми е стопанисувањето со шумите. Бидејќи РМ е главно планинска земја шумите имаат посебно значење за економијата, со што шумарството претставува значајна стопанска гранка. Целокупната работа на ова претпријатие се потпира на Законот за шуми донесен во 1997 година. Во 2014 година се воведоа нови измени на овој закон кој главно се однеуваат на реорганизирање на човечките ресурси т.е. се воведоа нови работни места (шумраски инженери за изведување на стручни работи во шумите, шумски техничари, електронска евиденција).⁹ Една од новините на измените на Законот е намалување на надворешни изведувачи на активностите и отворање на нови работни места. Меѓу главните активности на ова претпријатие е чувањето на шумите. Имено 237 вработени имаат задача да ги чуваат шумите. Се чини дека во рамките на овој домен се јавуваат големи злоупотреби на шумите (крадење и продавање на дрва на црн пазар). Во текот на минатата година биле изречени стотина дисциплински мерки на вработени во ова претпријатие кои помагале во вршењето на ова кривично дело. Исто така, за значајна активност која во последните години значително се прошири е пошумувањето.

⁸ *Сл. Весник на РМ* бр. 65/97,

⁹ *Службен весник на РМ* бр. 160 од 31.10.2014

Организациската структура на ЈП Македонски шуми се состои од десет сектори, а тоа се:

- Сектор за информатички и комуникациски технологии, развој и инвестиции;
- Сектор за одгледување, подигање, екологија и лов;
- Сектор за шумарство;
- Сектор за комерцијални работи;
- Сектор за економско – финансиски работи;
- Сектор за правни, заеднички, општи работи и човечки ресурси;
- Сектор за уредување на шуми, ловишта и проектирање;
- Сектор за заштита на шумите, надзор и внатрешна контрола;
- Служба за внатрешна ревизија;
- Служба за јавни набавки;

За нашата анализа е интересен секторот за правни, заеднички, општи работи и човечки ресурси. Анализата на активностите кои се претставени на нивната веб страница може да се заклучи дека во него незначително е застапен менаџментот на човечки ресурси. Ова одделение ги коридинира општите работи на подружниците на територијата на цела Македонија. Главно се состои од правници кои ги водат правните и застапничките работи на претпријатието, креира правни акти, подгвотвува работни договори и други административни работи. Посебна задача која единствено се приближува кон активностите на МЧР која ова одделение ја организира е организирањето на обуки, одржувањето дисциплината и ги информира вработените. Во поглед на информирањето редовно издава интерен весник со кои јавно ги публикува активностите и другите важни информации поврзани со работењето.

Македонски шуми е претпријатие во кое МЧР се уште не добило големо значење. Иако планирањето на човечките ресурси е присутна активност, не можеше да се дојде до податоци за новите вработувања и нивната инкорпорација во претпријатието. Станува збор за една акција на вработување на нови 1.600 вработени во периодот на 2013 година. Оваа акција не била одрз на потребите на претпријатието, туку на потребите на државата да ги намали социјалните тензии предизвикани од високата стапка на невработеност. Дека

таа акција на вработување нема ништо заедничко со човечките ресурси и потребите на претпријатијата упатува фактот дека беа новите вработени беа избирани по пат на лутрија од категоријата на лица со повисок социјален ризик (подолго време невработени, членови на семејства во кои нема ниту еден вработен исл.). Доколку вработувањето е според принципите на МЧР, тогаш регрутацијата и вработувањето нема да ги бара во рамките на определени целни групи, туку директно од пазарот на трудот. Во суштина, станува збор за вработување на несразмерно голем број на вработени кои би претставувало проблем за секое претпријатие, дури тоа да вработува и повеќе илијади луѓе. Исто така, ЈП Македонски шуми во периодот на 2014 година објави оглас за вработување на лица со пречки во развојот (300 лица) со што ја нагласува својата социјална ориентираност и можеби прекумерната социјална одговорност во општествениот контекст.

Од добиените одговори во поглед на организациската поставеност може да се заклучи дека ЈП Македонски шуми претрпува значителни промени и е под големо влијание на социјалното опкружување. Структурите се стабилни т.е. дирекцијата со своите 30 подржници. Доминира централниот начин на донесување на одлуки и централна администрација.

Од јавното претпријатие сметаат дека комуникацијата во претпријатијата од јавен карактер има големо влијание врз меѓусебната соработка на менаџментот и вработените, како и на успешното завршување на работните обврски. Интервјуираните лица сметаат дека добриот пристап кон човечките ресурси во јавните претпријатија има големо влијание врз подобрувањето на квалитетот на работењето. Квалитетот на работењето во јавните претпријатија може да се унапреди преку повеќе елементи, но како еден од побитните е начинот на пристапување кон човечките ресурси, односно, “поблагиот” и попријателски однос на менаџерите дава попозитивни резултати кај вработените и ги поттикнува повеќе да работат.

Постои делумна потреба за подобрување на комуникацијата и соработката помеѓу секторите во ЈП Македонски шуми. Јавните претпријатија треба да имаат изготвена комуникациска стратегија, односно протокол по кој ќе работат што значително би ја подобрила соработката помеѓу секторите.

Во претпријатието има добар пристап на раководниот кадар со вработените, иако при интервјуто беа забележани невоедначени ставови што не наведува да мислиме дека во јавните претпријатија во голем дел не постои добар пристап на раководителите кон вработените.

Повеќе од половина интервјуираните вработени и менаџери од ЈП Македонски шуми сметаат дека при донесување на одлука во претпријатието потребно е да бидат консултирани сите вработени, додека мал дек сметаат дека треба да биде слушнато мислењето на вработените од високо ниво на менаџмент. Кога станува збор за одлуки кои се однесуваат на директниот контакт со клиентите и потрошувачите потребно е да се консултираат сите вработени притоа ставајќи акцент на вработените од ниско ниво, додека пак во ситуации кога е потребно да се донесе одлука за структурата на претпријатието, финансиските елементи и слично битно е мислењето на повисоко ниво на менаџмент (средно и високо).

Мнозинството интервјуирани лица сметаат дека со зголемување на соработката помеѓу секторите во јавното претпријатие се постигнува влијание врз подобрувањето на комуникацијата и подобрување на пристапот кон вработените. Доколку се подобри соработката помеѓу секторите во јавните претпријатија тоа секако ќе има свое влијание врз подобрувањето на комуникацијата бидејќи не би можело да постои добра соработка без добра комуникација. Исто така, ќе се подобри и пристапот кон човечките ресурси, бидејќи доколку постои добар пристап кон вработените ќе има и подобра соработка.

Сите лица со кои беше водено интервју сметаат дека добарата комуникација во јавните претпријатија и добрите комуникациски канали би имале влијание врз целокупниот квалитет на комуницирање во рамките на претпријатието. Јавните претпријатија треба да се стремат кон тоа се повеќе да ги применуваат модерните комуникациски канали како: електронска пошта, електронски комуникациски програми (Скајп, Вибер), кои би ја подобриле интерната комуникација помеѓу вработените и секторите.

Притоа се смета дека донесувањето на правилна одлука во јавните претпријатија е поврзано со степенот на комуникација во истите, но и дека одлуките и комуникацијата се делумно поврзани. Во овој контекст се мисли на

отвореноста во комуникацијата помеѓу лицата кои треба да ја донесат одлуката, односно, потребно е секој јасно и искрено да го изнесе своето мислење и став, со цел да се разгледаат сите можни опции на одлуки за на крај да се донесе правилна одлука од која нема да произлезат негативни ефекти.

При комуницирање во јавното претпријатие се смета за исклучително битно да се сослуша мислењето на сите вработени во јавното претпријатие, од сите работни позиции како би се добила реална слика за ситуацијата на претпријатието. Менаџментот на претпријатието ги знае сегментите кои се однесуваат кон медиумите, стапка на потрошувачка и профит, маркетинг стратегии и слично, но вработените од пониско ниво (службеници, продавачи,...) се тие кои можат најреално да пренесат како стојат работите од аспект на потрошувачите, колку се задоволни од услугите, што мислат за цените, па така тие и можат да дадат насоки што сметаат дека би требало да се промени во работењето на претпријатието.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Човечките ресурси се од големо значење за јавниот сектор, особено за јавните претпријатија кои треба да стопанисуваат според принципите на економската ефикасност. Во суштина како и сите други претпријатија јавните претпријатија не можат да функционираат добро без адекватен пристап кон човечките ресурси.

Јавната администрација во светот, па и кај нас, се соочува со постојани притисоци и предизвици да иновира и да ја подобрува својата ефикасност и ефективност. Таа е постојано насочена кон изнаоѓање на нови начини за подобрување на квалитот во работењето, вклучувајќи ги и начините како да создаде визија за промени кои треба да се остварат.

Грижата на луѓето, отвореноста и взаемната почит, поттикнувањето на иновации и креативноста, подобрувањето на меѓусебната комуникација и координација, поттикнувањето на иновации и креативност, нивниот развој и перформанси, но и комуникација со соработниците и граѓаните се вредности кои мора да се практикуваат и кои ќе придонесат за нејзино подобрување.

Преку воведување на принципи за подобрување на квалитетот на работата и управувањето се прават исклучително важни чекори во административните реформи, а сето тоа во функција на поддршка на јавната администрација која истовремено ќе ги мотивира и вработените во јавната администрацијата и ќе им овозможи добро

извршување на своите работни задолженија, но и да добиваат задоволство од извршената работа и реализираните резултати.

Менаџерите на јавните претпријатија носат различни одлуки во различни ситуации, па затоа е битно да биде добро поставена организациската структура. Различните одлуки бараат различно ниво на истражување. При тоа нивото на расположливи информации варира во зависност од карактерот на одлуките. Отсуството на искуство (информации за минатото) во процесот на донесување на одлуки ја зголемува неизвесноста.

За класифицирање на одлуките обично се користат два критериуми. Првиот критериум е ниво на предвидливост на одлуката. Според овој критериум одлуките се делат на: програмирани и непрограмирани. Вториот критериум е карактерот на статистичката средина. Според овој критериум одлуките се делат на: одлуки за условите на извесност, одлуки за условите на ризик и одлуки за условите на неизвесност. Програмираните одлуки се одлуки кои што се формулираат во согласност со одредени обичаи, правила или постапки.

Секое јавно претпријатие треба да има експлицитно или имплицитно формулирана политика која го олеснува носењето на одлуки во повторените околности ограничувајќи или елиминирајќи одредени алтернативи. Програмираните одлуки ја ограничуваат слободата на избор бидејќи претпријатието наместо поединецот одлучува за тоа што треба да се направи. Меѓутоа, програмираните одлуки ослободуваат време за непрограмираните одлуки. Политиката, правилата или постапките на основа на кои што се носат програмираните одлуки ослободуваат време за решавање на други (и важни) проблеми.

Управувачката технологија како сплет на методи и постапки треба свесно да овозможат влијание на настаните во претпријатието и неговото опкружување. Задачата на одлучувањето е во промените да се сочува редот, а во ред на промените. Притоа, основно е дека управувачката технологија со својата концепција настојува да ги претвори барањата на опкружувањето во цели на претпријатието.

Комуникацијата на раководните органи во јавните претпријатија и човечките ресурси се од големо значење за успехот на претпријатието, кој пак е во тесна корелација со поставената организациска структура. Согласно на добиените резултати од спроведеното интервју во ЈП Македонски шуми можам да истакнам дека комуникацијата, мислењето и ставовите на сите вработени и добрата соработка помеѓу секторите во јавните претпријатија се од клучно значење за успехот на претпријатијата од јавниот сектор. Во врска со јавното претпријатие Македонски шуми треба да се истакне дека во последните две години се појавува како претпријатие со многу висок степен на социјална одговорност. Тоа значи дека голем дел од вработувањата кои тука се остваруваат не се сегмент на една планска активност или менаџерска стратегија, туку еден вентил преку кој владата интервенира во социјалната сфера. Ваквиот менаџмент на човечки ресурси значително се оддалечува од принципите на теоријата и практиката на менаџментот на човечки ресурси.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Македонска литература

- Ангелоска, Г.Н., (2006), Планирање на научно истражување, Скопје: Филозофски факултет (интерен материјал).
- Кекеновски, Љ., (2010), Економија на јавниот сектор: Теоретски и практичен пристап, Економски факултет, Скопје
- Кунчик, Михаил и Ципфел,. Астрид, цитирано дело, страна 22 „ Вовед во науката за Публицистика и комуникации“, Фондација “ Фридрих Еберт “, Скопје (1998).
- Тодоровиќ, А., (1974), „ Социологија масовних комуникација“, Градина, Ниш, стр.69
- Трендафилов, А., Атанасовска, Р.Ј., (2008), Анализа на приватното шумарство во Македонија и неговата улога во процесот на Националната стратегија за шумарството, Скопје
- Франц, В., (1976), “Општествено комуницирање“, Комунист, Скопје
- Закон за јавни претпријатија, Службен весник бр.38/1996, (1996);

Странска литература

- Advisory booklet – Employee communications and consultation (2005). Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). Retrieved, October, 2007 from the World Wide Web: http://www.acas.org.uk/media/pdf/o/2/B06_1.pdf;
- Arnold, J. (2005), Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace. London, Prentice Hall;
- Barnard, C. I. (1968). The Functions of the Executive (Thirtieth Anniversary Edition ed.). Cambridge: Harvard University Press;
- Beardwell I., Holden L., (2001), „Human Resource Management“, Harlow;
- Buble, M., et al., (1997), Strategijski management, (redaktor Buble, M.), Ekonomski fakultet Split, Split;
- Babić, Z., (2000), Poslovno odlučivanje, Web EF;
- Berelson, B. Steiner, G., (1964), Human Behaviour, Harcourt Brace and World Inc., New York;

- Cicin-Sain, D., (2010), Skripta iz Osnova menadžmenta, Visoka škola za turistički menadžment, Sibenik;
- Cović, L., Cović, B., (2007), Osnovi komunikologije, Banja Luka;
- Čupić Čedomir, (2000) Moral i politika, Banjaluka;
- Djuričin, D., Anošević, S., (2006), Menadžment i strategija, Beograd;
- Daft, L., Richard, & Weick, E., Karl (2001). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. In E. Weick, Karl (Ed.), Making Sense of the Organization (pp. 241-259). Malden: Blackwell Publishing;
- De Bono, E. (2008). De Bonov tečaj razmišljanja. Zagreb: Veble;
- Drucker, Peter, "Management Tasks, Responsibilities, Practices", Harper & Row, (1973);
- Drucker, P. F. (2002). Management Challenges for the 21st Century (paperback ed.). Burlington, MA: Butterworth-Heinemann;
- Erić D., Uvod u menadžment (2000), Beograd, Viša škola za sportske trenere, Beograd;
- Galogaža, M., (2005), Komunikologija, Sremska Kamenica;
- Filipović, V., Kostić, M., Prohaska, S. (2003). Odnosi s javnošću. Beograd, FON
- Frese, R. (1980) Grundlagen der Organisation: Konzept-Prinzipien – Strukturen, Wiesbaden;
- Infoteh, J., (2010), Komunikacije u funkciji dostizanja ciljeva organizacije, Vol. 9, Ref. E-III-13;
- Jambrek, J., Penić, I., (2008), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Pravni fakultet Sveučilišta, Zagreb;
- Jovanović, P. (2003). Leksikon menadžmenta. Beograd, FON;
- Hruska, D., (2009), Strateška analiza Hrvatskih suma d.o.o, Ekonomski fakultet, Zagreb;
- Harmarić, S., Sikavica, P., (1989), Ekonomika i organizacija poduzeća, Birotehnika, Zagreb;
- Kapustić, S., (1989), Metodika organizacijskog projektiranja, "Zagreb", Samobor;
- Krakar, Z., (2004), Upravljanje informatizacijom, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin;

on-

ne<http://www.foi.hr/CMS_library/studiji/dodiplomski/IS/kolegiji/uis/skripta3.zip>, učitano: 22. travnja (2005);

• Kokić A., Milivojević J., Grubor S., (2004), "Globalna analiza nivoa komunikacija u preduzeću", časopis Kvalitet 7-8, Poslovna politika, Beograd

• Kostic, M., (2012), Donosenje odluka, Poslovna znanja, <http://www.poslovnaznanja.com>

• Kramer M., (2001), "Business Communication in Context – Principles and Practice", New Jersey;

• Ljubojević, C., (2003), Marketing usluga, Novi Sad;

• George A. Miller, ed. (1973). Communication, Language and Meaning (Perspectives in Psychology) in Basic Books, ISBN 9780465128334;

• Miljevic, I., Dzamic, V., (2012), Poslovne komunikacije u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Beograd;

• Marković, M. (2003). Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom. Beograd, Clio;

• Mrsa, A., (2010) Eticki kodeksi javnih sluzbenika u Makedoniji I Sloveniji, Univerzitet u Beogradu – Fakultet organizacionih nauka, Beograd;

• Nacionalni park Plitvacka jezera, (2013) Organizacijska struktura, <http://www.np-plitvicka-jezera.hr>

• Radencic, Lj., (2013) Neverbalna komunikacija – umijeće kvalitetnog vama (vi, sebi)a, Filozofski fakultet – Zagreb, Zabreb;

• Reber, S. A., & Reber, S. A. (2001). Dictionary of Psychology. London, Penguin Books.

• Ristić, S. (2006). Integrisana poslovna komunikacija u funkciji razvoja korporativnog imidža. Doktorski rad, Beograd, FON;

• Robbins, S. P. (2005), „Organizational Behavior“, Eleventh Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey;

• Rowe, A., Boulgarides, J. (1983), „Decision-styles: a perspective“, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 4, No. 4, str. 3-9. prema Yousef, D. A. (1998), „Predictors of decision-making styles in a non-western country“, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, No. 7;

• Salmon, S., & Joiner, A. T. (2005). Toward an Understanding Communication Channel Preferences for the Receipt of Management Information. The Journal of American Academy of Business, 7(2), 56-62.

- Samovar, A. L., & Porter, E. R. (2003). Intercultural Communication. Belmont, Thomson Learning;
- Stefanović Ž., (2003), "Menadžment", Kragujevac
- Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipuric, D. (1999), Poslovno odlucivanje, II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb;
- Shaw, K. (2004). Why is Line Manager Communication in Crisis? Highlights from Melcrum's in-depth research into managerial communication. Melcrum Publishing
- Smith, J. W., Harrington, K. V., & Neck, P. C. (2000). Resolving Conflict with Humor in a Diversity Context. Journal of Managerial Psychology, 15(6), 606-621;
- Tipuric, D., Podrug, N., (2009), Stilovi odlucivanja – Zabeleske uz predavanje, Kolegij "Poslovno odlucivanje;
- Trbović Ana S., Boris Knežević (2010) Javna uprava i Evropske integracije Makedonije, FEFA;
- Torrington, D., & Hall, L. (1998). Human Resource Management. London, Prentice Hall.
- Vuković, M., Uvod u kultura komunikacije (2006), Tehnički fakultet u Boru univerzitet u Nišu;
- Weick, K. E. (2001). Making Sense of the Organization. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Zivkovic, S., (2011), Merenje stepena iscrpljenosti u funkciji razvoja organizacije rada u javnom sektoru, Fakultet organizacijskih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd;
- Zugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (1999), Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin;

Интернет

www.google.com

<http://www.mkdsumi.com.mk/>

www.pravo.org.mk