

**УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ” - СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ**



НАСЛОВ

**ВЛИЈАНИЕТО НА КУЛТУРАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО ВРЗ
СТЕПЕНОТ НА ИДЕНТИФИКАЦИЈА НА РАБОТНИЦИТЕ СО
ПРЕТПРИЈАТИЕТО**

Ментор

Проф. Д-р Милева Ѓуровска

Кандидат

Катерина Камберовска

Скопје, 2013

СОДРЖИНА

В О В Е Д	4
1. ВЛИЈАНИЕТО НА КУЛТУРАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО ВРЗ СТЕПЕНОТ НА ИДЕНТИФИКАЦИЈА НА РАБОТНИЦИТЕ СО ПРЕТПРИЈАТИЕТО	7
1.1. Поим и дефинирање на културата	10
1.2. Претпријатијата во Република Македонија - од општествен до приватен капитал	13
1.3. Претпријатијата и приватната иницијатива.....	18
1.4. Мултинационални компании.....	22
2. ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА – КЛУЧ ЗА УСПЕХ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО	25
2.1. Елементи на организационата култура	34
2.2. Карактеристики на организационата култура	37
2.3. Создавање на организациска култура	42
3. МЕНАџЕРИТЕ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ КУЛТУРАТА НА РАБОТНИЦИТЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА	47
3.1. Мотивацијата како мотивирачки и демотивирачки фактор на вработените во претпријатијата	53
3.2. Видовите култура во една организација	57
3.3. Мотивацијата на вработените – фактор за напредок на работата на претпријатието.....	62

***Влијанието на културата на претпријатието врз степенот на
идентификација на работниците со претпријатието***

3.4.	<i>Тимската работа – услов за поволна клима во работењето на едно претпријатие.....</i>	<i>64</i>
3.5.	<i>Важноста на образованието и трансферот на знаење за едно претпријатие</i>	<i>68</i>
3.6.	<i>Машки и женски труд</i>	<i>71</i>
4.	КУЛТУРНИ МОДЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ НА СВЕТСКО НИВО	75
	КУЛТУРАТА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	
	АНАЛИЗА НА СЛУЧАИ	79
	ЗАКЛУЧОК	99
	КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	103

В О В Е Д

„Трудот е извор на сето богатство и на сета култура, а бидејќи корисниот труд е можен само во општеството и со општеството, приносот на трудот незначнат, според еднаквото право, им припаѓа на сите членови на општеството“.

Карл Маркс

Културата е важна организациска димензија на претпријатието. Нејзиното формирање започнува со основањето на претпријатието кое има главна улога во воспоставувањето на почетната култура. Штом веќе културата е обликувана, низ функционирањето на организацијата се практикуваат низа активности кои неа ја одржуваат и развиваат. Како најзначајни функции на менаџментот на човечки ресурси кои влијаат врз оформувањето на културата на работниците се селекција и избор на кандидати за слободните работни места, системот на плаќање на трудот, образованието и развојот на вработените и сл.

Селекцијата претставува постапка со која преку примена на утврдени и стандардизирани методи и техники се избираат кандидати кои со своите знаења, способности и вештини најмногу одговараат на барањата на тие работни места. Кандидатот пак, во процесот на селекција доаѓа до информации за организацијата и доколку утврди дека постои несогласување помеѓу неговите вредности и верувања и оние на организацијата самиот може да се откаже од процесот на селекција. На тој начин селекцијата ја поддржува организациската култура елиминирајќи ги оние поединци кои може да ја загрозат нејзината содржина.

Врвните менаџери исто така имаат големо влијание врз културата во претпријатијата. Преку своите акции и однесување тие поставуваат правила и норми кои се филтрираат во организацијата и се трансформираат во културни вредности. Менаџерите треба да знаат дека со секоја нивна изјава и акција

влијаат на културата. Вработените ја запознаваат културата, набљудувајќи ги вредностите, акциите и целите на менаџерите. Вработените особено ги ценат одлучноста, истрајноста и решителноста на менаџерите во поддржувањето на културните вредности. Формирањето и одржувањето на културните вредности не може да бидат успешно завршени без соодветен процес на социјализација на нововработените членови на организацијата. Независно од тоа колку добро и квалитетно е направена селекцијата, новите членови недоволно ја познаваат културата и потребен е процес на вклопување во организацијата.

Процесот на прилагодување и прифаќање на културата се вика социјализација. Овој процес на социјализација е траен процес и се одвива континуирано сè додека вработениот работи во една организација. Најчесто во процесот на социјализација се разликуваат три фази: фаза пред доаѓање, фаза на сретнување и фаза на преобразба.

Одредени автори, потеклото на поимот претпријатие го поврзуваат со неговата глаголска основа „претприемам“, според што поимот претпријатие би значел нешто да се претприеме, да се отпочне и заврши одредена работа¹.

Културата во претпријатијата се простира и ги опфаќа сите активности на компаниите. Таа влијае на начинот на организирање, степенот на децентрализација, формирање на авторитетот на организацијата, на степенот на формализирање на правилата и процедурите на функционирање и сл. Со еден збор, организациската култура влијае на вкупното однесување на компаниите. Поимот култура вклучува низа елементи како што се: традиција, обичаи, навик, вредносен систем, верувања, ставови, мерила и норми на однесување. Според овие елементи се разликуваат народите и одделните општества. Слично на тоа и организациите имаат своја култура по која се разликуваат и препознаваат една од друга.

Човекот како особено суштество на природата, со своето свесно дејствување, со својата работа која ја реализира со другите луѓе ја менува и прилагодува природата со цел да ги задоволи своите и општествените потреби. На овој начин тој ја создава културата во средината на која и припаѓа.

¹ Проф. д-р Митре Аврамовски, „Економика на претпријатија“, Охрид 2009 година

Општеството и културата се посредници во односите на човекот и природата. Трудот е основен економски, општествен и културен процес со кој тоа посредство се реализира. Затоа велíme дека трудот истовремено е и природен човеков општествен, но и културен процес.

За да може да се осознаат интерактивните врски и да се препознаат меѓузависностите на човекот, општеството, природата, културата и трудот, еве еден пример: ако трудот на човекот е основен културен и општествен процес со кој се одвива посредување меѓу природата и човекот, тој истовремено е природен, но и општествен и културен процес. Ако човекот работи само за својата гола егзистенција и е принуден тоа да го чини само за да преживее, тој не е слободен и очовечен, неговите семејни, општествени и заеднчки погледи и врски се сосема потиснати.

Културата како збир на човекови вредности, норми и творби на човекови и општествени дејствија, во основа е сврзно ткиво помеѓу луѓето општеството како одвоени целини. Културата на неразвиените општества, како на пример, кај Индијанците, непосредно го врзува човекот и општеството со природата. Додека пак, културата кај цивилизираното општество, иако и тука се неминовни посредните врски, забележително доведува до отуѓување на човекот од човека, од општеството и природата. Таквиот противречен однос вграден е во темелите на општествениот и културниот развој, и во историјата, како временска рамка на самосоздавање на човекот, општеството и културата по пат на работење.

Во овој магистарски труд подетално ќе биде испитана внатрешната култура на работниците која се согледува преку нивниот однос со авторитетите, колегијалноста, реагирањето во одредени ситуации. Таа култура ја создаваат самите вработени но свое влијание имаат и претпоставените (сопствениците) на тоа претпријатие кои ќе настојуваат да наметнат дел од својата култура и начин на работа. Понатаму, како дел од ова истражување ќе бидат и претпријатијата, и тоа во оној сегмент кој се определува како култура во претпријатието, преку примена на одредени културни модели кои се веќе реализирани во истражувањата на светско ниво.

1. ВЛИЈАНИЕТО НА КУЛТУРАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО ВРЗ СТЕПЕНОТ НА ИДЕНТИФИКАЦИЈА НА РАБОТНИЦИТЕ СО ПРЕТПРИЈАТИЕТО



Слика бр. 1 Колегијалност на работа
Извор: <http://www.hatfieldbusinesspark.co.uk>

Културата е еден од најзначајните фактори кои го дистанцира човекот од животинскиот свет и и дава специфичност на човековата егзистенција. Стекнувањето на хуманите карактеристики на човековото суштество е непосредно поврзано со појавата и развојот на културата. Во текот на својата еволуција, културата се збогатува со низа компоненти кои ја сочинуваат нејзината целина и комплексност, добива свои карактеристики и специфики кои се елементи за разликување на одделните култури меѓу себе, но при тоа задржува и одредени елементи кои се заеднички за сите.

Зборот култура има латинско потекло и означува „збир на материјални и духовни вредности, кои ги створил човекот во својата општествено-историска пракса, со цел да се совладаат природните сили на развој на производството и

решавање на општествените задачи, воопшто². Културата е интерактивна состојба на заедничките карактеристики од групното влијание врз окружувањето. Таа може да биде и достигнувањето во степенот на регулирање на нашето однесување, достигнувањата на луѓето воопшто, нивните вредности, стилот на живеење и степенот на толеранција на другите култури³. Поврзувајќи го со организацијата, зборот култура е релативно стар термин, кој за прв пат го употребил антропологот Б.Тејлор, во 1871 година и означувал комплексна целина која во себе ги вклучува значењето, вербата, уметноста, моралот, законот, обичаите и други способности кои поединецот ги добива од општеството.

Успешно претпријатие со силна култура, претставува предизвик и мотивација за амбициозните луѓе, да се поистоветат со неа. Желбата да се биде дел од таквото окружување, да се почувствува и сподели успехот, силно ги поттикнува индивидуите да се прилагодат и да го хармонизираат своето поведение со мнозинството. Тоа доведува до развивање на нивното чувство за припадност, како и јакнење на културата и на претпријатието воопшто. Културата во едно претпријатие секогаш треба да биде насочена кон остварување на конкурентска предност.

Според истражувачите на ова прашање, културата што поттикнува висока мотивација ги има следниве обележја:

- ги врзува своите темелни вредности за луѓето, квалитетната работа и услугите на потрошувачите и клиентите;
- осигурува голем простор и приспособување со потребите и барањата на способните и креативните луѓе;
- постојано и видливо врзување на сите награди (бонуси, напредувања, усовршувања, различни бенефиции и др.) за добрата работа и за работните придонеси;

² Enciklopedija leksikografskog zavoda, JLZ, Zagreb, 1967, 3tom, str.693

³ Tse, D., Lee, K. Vertinsky, I, 1988

Влијанието на културата на претпријатието врз степенот на идентификација на работниците со претпријатието

- овозможува интензивна и непосредна комуникација за сите проблеми на работата и за идеите за нивно решавање; практикување политика на „отворени врати“ и достапност на сите менаџери до сите вработени;
- ги осигурува организациските услови во кои ниту една идеја не смее да остане неизречена или да пропадне, без разлика кој ја дава;
- создава и шири чувство на успех, задоволство и гордост за добрата работа и за високите индивидуални и организациски квалитети и успешност;
- луѓето мораат да бидат горди, а не да се срамаат од претпријатието во кое работат и за она што и како тоа работи и се однесува кон своите потрошувачи, партнерите и кон другите;
- го шири духот на заедништво и грижа на претпријатието за луѓето, уверува дека претпријатието ги поддржува и ќе стори сè за да помогне на оние што добро работат тогаш кога ќе им затреба.

Сето тоа води кон поголема мотивација и создавање на темелни претпоставки за квалитетна работа на сите вработени, а со тоа и до профит и успех на компанијата.

Проучувањето на културата на претпријатието е мошне значајна тема, па денес постои општа согласност за улогата што културата ја има во економското однесување на поединците. Целта на анализата на овој труд е специфичната култура која се развива во претпријатијата во Република Македонија, односно како културата влијае врз организацијата, економската ефикасност, меѓучовечките односи, тимското работење, односот кон клиентите и потрошувачите, односите кои се формираат во претпријатието помеѓу вработените и претпоставените. За подетално анализирање на културата во претпријатијата, најпрво ќе се осврнеме на начинот на кој настанале македонските современи претпријатија.

1.1. Поим и дефинирање на културата

Историјата и културата се фундаментални аспекти на ткивото на секојдневниот живот. Тие ни даваат чувство на идентитет и ни кажуваат кои сме, од каде сме и каде одиме.

Глен Џордан, Крис Ведон

При дефинирањето на поимот „култура“ кај научниците постојат различни ставови и мислења, па така тие никогаш не успеаа да се согласат за една и едноставна дефиниција која ќе ги определи карактеристиките на овој поим. Според антропологот Едвард Тејлор културата претставува “сложена целина која вклучува знаење, верување, уметност, морал, право, обичај и други способности со кои се здобил човекот како член на општеството”⁴.

Но, покрај оваа дефиниција со текот на времето се појавуваат уште стотици други дефиниции, кои различно го толкуваат и сфаќаат овој поим. Причината за толку широкиот спектар на дефиниции за поимот култура се бара во начинот на кој луѓето ја дефинираат, како и од разните размислувања кои се провлекувале низ годините. Може да се каже дека постојат онолку дефиниции за културата колку што постојат и автори и теоретичари кои се занимаваат со оваа проблематика и нејзиното дефинирање.

Некои теоретичари ги поделиле дефинициите во неколку групи, односно на дескриптивни, историски, нормативни, психолошки, структурални и генетички, убедени дека секоја група се разликува од останатите, според различностите кои ги одбрале авторите⁵. Културата има и различни значења во зависност од тоа кој аспект од човековиот живот третира. Таа се среќава во сите полиња на човековото делување, во јазикот, уметноста, музиката, литературата.

⁴ E.V. Teylor, Primitive Culture, London Murray, 1871

⁵ Проф.д-р. Ганка Цветанова, Културните разлики и општествената интеграција, Скопје 2007 година

Така Гирт Хофстед - експерт за меѓукултурни разлики и менаџмент, во својата дефиниција за културата го дава следното објаснување: културата е “колективно програмирање на умот со кое членовите на една човечка група се разликуваат од друга Културата во оваа смисла вклучува системи на вредности; и вредностите се темелите на кои се гради културата”⁶. Друга дефиниција за културата дадоа социолозите Зви Наменвирт и Роберт Вебер, кои ја гледаат културата „како систем на идеи“ и тврдат дека од овие идеи е „составен начинот на живеење“⁷.

Според еден друг автор, Рејмонд Вилијамс, тешкотиите кои се јавуваат во поглед на дефинирањето на културата се огледаат во интересите кои проникнуваат од минатото. Така, тој разликува два вида на интереси:

- Изразувачки дух на живот кој е манифестиран во целиот домен на активности, а особено е изразен во специфично културните активности како што се јазикот, уметничките стилови, видовите на интелектуална дејност;
- Целовит општествен поредок во чии рамки една определена култура, во уметничките стилови и видовите на интелектуална дејност се согледува како директен или индиректен продукт на тој поредок, конструиран од останатите општествени активности⁸.

Но, за најсеопфатна дефиниција на поимот култура се смета онаа која е дадена во енциклопедијата Британика, според која:

„Културата е интегрална целина на човековото знаење, верување и однесување, која е резултат и од целосниот човечки капацитет за учење и пренесување на наученото кон следните генрации. Културата исто така, се состои од јазик, идеи, верувања, обичаи, табуа, кодови, институции, алати, техники, уметнички дела, ритуали, церемонии, симболи. Игра важна улога во човековата еволуција, овозможувајќи му на човекот да ја приспособува

⁶ Geert Hofstede, Culture, s. Consequences: International Differences in Work Related Values, 1984

⁷ J.Z. Namenwirth, R. B. Veber, Dynamics of Culture, Boston Alien Si Unwin, 1987

⁸ Вилијамс Рејмонд, Култура. Скопје, 1996

природата кон своите потреби, наместо да зависи од природната селекција. Секое општество има своја посебна култура или социокултурен систем“.

Според една дефиниција која се среќава во современиот лексикон на странски зборови и изрази, под култура се подразбираат сите достигнувања на човечкото општество во стопанскиот, општествениот и духовниот живот. Но оваа дефиниција не е прифатлива за оние истражувачи кои човековите достигнувања ги делат на цивилизација која го означува материјалното наследство и култура која го означува духовното наследство.

Организациската култура е дел од целокупната култура и таа се однесува само на соодветната организација. Различни автори различно ја дефинираат организациската култура, истакнувајќи одредени нејзини карактеристики и значење⁹. Правилата на однесување на луѓето кои се во меѓусебна интеракција, јазикот, однесувањето, ритуалите, нормите развиени во работните групи, доминантните вредности кои се врзани за една организација, правилата на однесување во една фирма кои треба да бидат прифатени од страна на новодојдените, климата што се пренесува во организацијата преку околината и начинот на кој нејзините членови се во меѓусебна интеракција како и со своите клиенти, функционален аспект на организациската култура како начин на живот или културна практика, се само дел од најзначајните карактеристики на организациската култура.

⁹ Менде Солунчевски, Воена Академија, Прирачник по предметот организација и менаџмент, 2010 СКОпје

*1.2. Претпријатијата во Република Македонија - од општествен
до приватен капитал*

Историски гледано, многу од успешните општества, постоеле долги години со огромно неравенство во распределбата на економските ресурси, како древен Египет, империски Рим, класична Кина. Овие општества имале политички и социјални проблеми кои соодветствувале на нивната економска реалност. Никој не верувал во равенството во која и да било смисла, дали политичка, социјална или економска. Подоцна, демократиите имале проблем со зголемените економски неравенства од причина што се раководат од равенството „еден човек, еден глас“. Оттука, ако човекот верува дека резултатите од економските процеси се несправедливи и бара оправдување за да не ги прифати, веднаш е возможно да открие некое место дека тој процес не соодветствува со теориите за конкретните пазари. Особено за народот се исти нештата кога дејствувањето не одговара на очекувањата (плаќањето на реалните плати од една страна, а кога се очекува покачување на реалните плати од друга страна) и кога правилата за успех се неизвесни и се менуваат – што треба еден вработен да направи за да ја зголеми платата, кога реалните плати се во пад.

Од 1991 година претстои период на самостоен развој на Република Македонија врз принципите на пазарното стопанисување. Станува збор за период на економска транзиција и структурни реформи во сите делови на општествено-економскиот систем и формирање на нов интегрално пазарен стопански систем.

Развој на стопанството во Република Македонија се карактеризира со голема динамичност, но и со нерамномерност во развојот. Развојот на стопанството во периодот до 1980 година се одликуваше со влез на нова технологија и континуирани квалитативни промени во вкупниот систем, така што во овој период беше формиран економскиот потенцијал на земјата, кој во суштина претставуваше основа за идниот општествено-економски живот. Но, периодот по 1980 година се одликува со стагнација во развојот на стопанството, односно со намалување на просечните годишни стапки на општествениот

производ. Во принцип, во тој период политиката на развој на стопанството била концентрирана кон поцелосно и рационално искористување на природните, но и на човечките ресурси. Генерално, имало постојани промени и пораст на учеството на: индустријата, земјоделството, градежништвото, трговијата и сообраќајот, односно раст на примарниот и на секундарниот сектор.

Кон крајот на 80-тите и 90-тите години, доаѓа до пренасочување на целите на развој кон останатите дејности како што биле, финансиските услуги, трговијата, угостителството и туризмот и др. Основна карактеристика на развојот во периодот по осамостојувањето на Република Македонија е воведувањето на пазарното стопанство и на сите облици на сопственост. Овој период во кој навлезе Република Македонија, се покажа како многу сложен, макотрпен и нестабилен со промени и осцилации во сите сегменти на стопанскиот систем, што беше и карактеристика на повеќето земји кои поминуваа низ транзицијата.

Економската транзиција и имплементацијата на новиот интегрален пазарен систем во Република Македонија, предизвикаа голема конкуренција во сферата на трговското дејствување, така што во овој период се забележува зголемување на бројот на трговските претпријатија и тоа со поголемо и доминантно учество на приватните претпријатија. Меѓутоа, ако ја земеме и предвид постојната состојба на трговските претпријатија во кои е присутен широк спектар на дејности и активности, се претпоставува дека во периодот што следи, поради големата конкуренција во оваа сфера, е реално да се очекува специјализација на трговските претпријатија и нивно окрупнување.¹⁰

Приватизацијата претставува далеку посложен процес од она што се претпоставувало на почетокот, кое нешто барало повеќе време за да може да се постигне ефикасно работење на претпријатијата. Целта на приватизацијата е создавање на ефикасна економија, односно создавање на економска структура која може да произведе нормален пораст на реалниот животен стандард за вкупната популација. Таквата економска структура, требало да придонесе за

¹⁰ Дејан ИЛИЕВ, „Структурни промени и трансформации на стопанскиот систем во Република Македонија“ - статија, Институт за географија, ПМФ, Скопје 2011 година

остварување на една општа цел, а тоа е постигнување на предностите од процесот на трансформација на општествениот капитал. Но во редицата на значајните насоки како што беа сиромаштијата, невработеноста, приватизацијата придонесе до значително опаѓање на благосостојбата.

Приватизацијата на претпријатијата во функција на обликувањето на економскиот и социјалниот систем, согласно со демократските и пазарните елементи на општеството извршиле големо влијание врз човековиот развој, при тоа инволвирајќи многу промени кои се остварувале. Во структурата на претпријатијата доминираат малите и средните претпријатија, прикриената невработеност се заменува со отворена, дел од социјалната заштита на претпријатијата се пренесува на државата, односно на системот за социјално осигурување и слично.

Неизграденоста на економскиот и социјалниот систем, неповолно се однесувале врз сигурноста на работникот. Особено нецелосната регулатива во областа на работното законодавство условувале бројни појави на експлоатација на вработените и неплаќање на придонесите на здравствено и пензиско осигурување¹¹. Приватизацијата секојдневно се сретнува со проблеми, особено кога контролата врз приватизацијата на некои стопански субјекти ќе падне во рацете на разни интересни групи кои го компромитираат и го блокираат целиот процес. Како битни пропусти со кои се соочува приватизацијата може да се наведат следниве:

- Методологијата за проценка на вредноста на претпријатијата со општествен капитал, не ја отсликувала правата вредност на капиталот во претпријатијата;
- Таа започнала со намалена јавност каде показателите за финансиската состојба на претпријатијата не биле познати на потенцијалните акционери, при што се создавале можности за манипулација;

¹¹ Проф.д-р. Јорде Јакимовски, „Противречности на приватизацијата,“ – статија, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања Скопје,

- Вработените не биле редовно информирани за тековното работење на претпријатието;
- Менаџментот одлучувал кога треба да започне приватизацијата и често се бирал момент кога претпријатието има најниски економски перформанси;
- Директорите одлучувале за отпуштање на работниците врз основа на технолошки и економски вишок без примена на критериуми за вреднување на работниот резултат.

Пазарното стопанство подразбира природен процес на селекција, во кој се формираат нови претпријатија или се прошируваат постоечките, но истовремено одреден број на претпријатија не успеваат да ја остварат стопанската логика да обезбедат профит и во тој случај дотогашниот сопственик или го продава или го затвора претпријатието. Транзицијата во Република Македонија, со процесот на приватизација, произведе многу вакви примери, кои резултати биле наследство од претходните години, но и како резултат на економската транзиција.

Громогласноста за приватизација на општествениот капитал е белег на политичкиот живот во Република Македонија. Меѓутоа, без разлика на различните модели и постапки на приватизацијата, самата потреба на приватизацијата малку кој ја има доведено во прашање. Негативностите кои се јавуваат во приватизацијата се појавуваат при примената на законската регулатива во практиката и тоа во Законот за трансформација на претпријатијата со општествен капитал, Законот за трансформација на претпријатијата и задругите кои стопанисуваат со земјоделско земјиште и Законот за приватизација на државниот капитал во претпријатијата. Во постапката на конкретниот модел на платена приватизација за некои структури, личниот интерес станува позначаен од општествениот интерес, а приматот на личниот над широкиот општествен интерес тешко може да се усогласи со принципите на пазарната економија.

Транзицијата низ која помина нашата држава доведе до огромно зголемување на економските и социјалните проблеми кај нас. Економската историја на нашата држава била во постојан пад, а производствената база која била изградена за време на социјалистичкиот период, од ден на ден исчезнувала оставајќи ги зад себе само општествените компании кои никој не сакал да ги купи. Дел од населението се обидуvalo да преживее од земјоделие, обработувајќи мали земјени површини под услови кои не се менувале. Во социјалистичкиот период се сакало да се задуши капитализмот во руралната економија со ограничување на големината на приватните фарми, како и вработеноста на земјоделските работници. Земјата се модернизирала единствено преку индустријализацијата и урбанизацијата, а на крајот на социјализмот бројот на нови регистрирани приватни компании растел во државата, но сепак поголемиот дел од нив се занимавал со трговија и услуги.

Како еден од основните фактори за економската криза во државата се сметала приватизацијата. Теоретичарите кои ја анализирале приватизацијата која се одвивала на овие простори, дошле до заклучок дека токму тој процес на приватизација е главната причина за стагнација на економијата, од причина што бил неприлагоден на реалните услови и потреби на заедницата, без никаква логика и план. Поради тоа, работниците ги загубиле претпријатијата, а и претпријатијата ги загубиле своите работници.

Политичката и економската средина во која дејствувале работодавачите била премногу рестриктивна изразена преку високи цени на суровините, системи на квоти за увоз и извоз, високи такси и даноци. Таквата несигурност и неповолен економски контекст, ги насочила единствено кон остварување на брзи профити, без при тоа да обрнат внимание кон модернизација во своето работење, без желба за развој и без никаков мотив за усовршување. Од друга страна пак, работниците наместо да делуваат во сферата на трудот, бранјеќи ги своите права и интереси, тие се насочиле кон улично и вониституционално остварување на своите права. Ваквата состојба ги блокирало претпријатијата и довело до стагнација на економијата.

1.3. Претпријатијата и приватната иницијатива

Како реформски процес, приватизацијата, кај нас во изминатата деценија, изврши значајни институционални, правни и структурни промени во стопанството и создаде претпоставки за воспоставување слободни пазарни односи. Приватизацијата кај нас се јавува во поново време, но во економската наука како доктрина и практика е присутна многу поодамна. Како позначајни причини кои ја мотивираат приватизацијата се наведуваат следниве:¹²

- Приватните претпријатија се поефикасни од јавните;
- Јавната сопственост ја загрозува економската слобода;
- Со продажба на државните претпријатија се обезбедува значаен приход на државата
- Влијанието на синдикатот е преголемо.

Според една дефиниција за приватизацијата се вели дека приватизацијата е „процес на пренесување на поголемиот дел од сопственоста од државните претпријатија во приватниот сектор, преку продажба на работите или имотот за кои следува ликвидација,„¹³ Но, општо е прифатено стојалиштето дека создавањето на силен и динамичен приватен сектор е клуч за остварување на успешна транзиција и пазарен тип на стопанство. Нема примери во стопанство со доминантно државен сектор, кои можат успешно да се натпреваруваат со оние земји во кои доминантна е приватната сопственост, ниту по динамика на растот, ниту по технолошкото усовршување¹⁴.

На самиот почеток на транзицијата, во пооделни земји се тргнало со таканаречена „масовна приватизација“ по пат на ваучери кои се делеле на населението, повеќе или помалку бесплатно. Но, искуството по првите 3-4

¹² Н. Гризо, Приватизацијата во светот, просвета, Куманово, 1944

¹³ Privatization and labor what happens to workers when governments divest , Sunita Kikeri, 1994

¹⁴ Драгана Митровиќ, Неки порблеми транзиције у свету, искуства европских постсоцијалистичких земаља, во зборникот “Процеси транзиције”, Факултет политичких наука, Београд, 1997 годиа

години од спроведувањето на таквата приватизација покажало дека дури и во земјите каде таа е спроведувана многу брзо, повеќе од половината од покажаниот пораст на приватниот сектор, е резултат на формирање на новите фирми. Така дошло до откажување од прифатената динамика „скок во пазарен систем со сета брзина и по секоја цена“. Меѓутоа, програмите за приватизација не се напуштиле. Нивното спроведување постепено почнало да се сведува на смалување и трансформирање на улогата на државата во стопанскиот систем, обезбедување на општи правила на економскиот живот погодни за развој на пазарното стопанство, обезбедување на државата по пат на продажба на државниот имот, изнајдување на поефикасни начини на управување со стопанството од претходно планското управување и слично.

Прашањето за начинот на премин кон пазарна економија во Република Македонија заслужува целосно внимание од неколку причини, кои произлегуваат од економијата, но и социјалните услови за сигурност и добробит на работниците. Проблемите кои се јавија при приватизацијата се однесуваат на нејзината сложена техничка и политичка справедливост во постојните услови, што од самиот почеток и покрај добро подготвената програма доживува неуспех. Другиот проблем што се јавува, пак се однесува на отсуство на неопходните постапки кои треба да ја помогнат приватизацијата. Примерот на развиените земји покажува дека без постоење на широки пазари, политика на конкуренција и регулаторни агенции, нема успешна приватизација. Тоа го потврдува и проучувањето дека економските институции во помалку развиените земји, функционираат многу полошо отколку во развиените.¹⁵

Во процесот на приватизација во Република Македонија како и начинот на кој таа била спроведувана, со голема сериозност се наметнал и проблемот на рационално користење на работната сила, зголемувањето на невработеноста, па како резултат на тоа вишокот на работници бил отпуштан. Како еден од најалармантните проблеми на транзицијата, невработеноста имала структурен карактер која се провेलкува во сите години на реформскиот процес. Негативните последици на овој проблем се однесуваат на големиот број млади и

¹⁵ Н. Гризо, Приватизацијата во светот, просвета, Куманово, 1944

школувани кадри, како и на другите неповолни реперкусии на социјалната и политичка состојба и стабилност на земјата.

Анализирајќи ја брзината на спроведувањето на реформите на претпријатијата, се воочуваат социјалните последици на процесот на приватизацијата. Од аспект на социјалната димензија на приватизацијата, се јавуваат и нејзините противречности. Од една страна се бара воведување на пазар и модерна технологија, а од друга страна се занемаруваат проблемите со инфраструктурата и работната сила која останува без работа¹⁶.

Во Република Македонија главно се завршени процесите на приватизација, кои не беа ништо друго туку резултат на процесите на транзиција во трансформацијата на сопственоста на капиталот. Овие општи транзициони процеси ги актуелизираа прашањата за времетраењето на транзицијата, траекториите по кои се движеше транзицијата и дали процесот на транзиција од една до друга состојба е стабилен или пак нестабилен.

Од досега наведеното, може да е дојде до заклучок, дека претпријатијата во транзициониот период во Македонија покажуваат дека се случиле значајни движења во структурата на вработените со голема дистанца во висината на платите како и несигурноста во зачувување на работниот статус, што повлекувало и стагнација на економската сигурност кај активното население. Ваквите состојби наметнуваат потреба од изградување на концепт на политика, според кој ќе се унапредуваат социјалната положба и квалитет на живеење на вработените, а претприемачот – сопственикот на капиталот ќе презема и дел од ризиците на работната сила, што ќе биде во функција на зголемување на социјалниот инпут и профитабилноста на претпријатието. Токму затоа, може да заклучиме дека перцепциите на работниците и управата за неговото минато и идни перспективи, во едно претпријатие кое произлегло од приватизацијата ќе се разликуваат од оние во претпријатијата кои се формирани со приватна иницијатива.

¹⁶ В. Пулјиз, Социјалната политика во постдосоцијалистичките земји, зборник “Социјалната политика во транзицијата” Скоје, 1995,

Денес, хиерархиската организираност во поголемиот дел од претпријатијата кај нас, се заснова врз строга поделба на работата, односно сите поважни одлуки за работата на едно претпријатие се донесуваат на врвот од организациската структура. Но, можеме да се дојде до заклучок дека таквата организациска поставеност ја оневозможува појавата и развојот на економската култура, проток и информации во претпријатието и користење на стекнатото искуство на вработените. Извршувањето на работите со утврдени методи и постапки, ја потиснуваат иницијативноста и креативноста на вработените, не се создаваат услови за развој на тимска работа, што доведува и до формализирани и хиерархиски поставени односи на вработените.

Од друга страна пак, нашите претпријатија претежно се занимаваат со самите себе и се насочени интерно, што пак од друга страна доведува до неприспособеност на новите барања и потреби на средината. Основачите истовремено се и менаџери кои не се доволно искусни и образовани за да ја вршат таа раководна дејност, кое неправилно раководење доведува до недоволна искористеност на ресурсите, а со промените во надворешната побарувачка истовремено се менуваат и дејностите и целите на претпријатието. Набројаните карактеристики се заеднички за поголемиот дел од претпријатијата кај нас, па не упатуваат на заклучокот дека културата во овие претпријатија во Република Македонија, одговара на конзервативно-традиционалниот модел на култура која е присутна во оние претпријатија кои ги карактеризира индиферентност за новонастанатите промени и иновации кај најголемиот број припадници на претпријатието, кое всушност е несвесно за нејзиното постоење и дејствување.

1.4. Мултинационални компании

Регионализацијата и регионалните процеси во економијата се многу важен процес кој води кон економската соработка во која влегуваат значаен број на држави во одредени географски региони стварајќи широки пазари, кои овозможуваат проток на стоки, услуги, капитал и знаење, која само по себе како процес ја укинува државната регулатива на националните економии давајќи предност на мултиратералните договори кои сега отвара можности и овозможува развој, од една страна но од друга страна предизвикува поголемо раслојување на релација богати – сиромашни.

Дваесет и првиот век е обележан со брзата експанзија на нови технологии и знаење на светскиот пазар. Политиката на државата и пазарните сили се координираат за да се постигне националниот интерес. Резултатите кои се видливи, во прописно утврдени трговски политики претставуваат различни пристапни мерки, инструменти и институции со силна држава интервенција, но во согласност со принципите на почитување на конкуренцијата.

Интересот на мултинационалните компании во последниве години расте брзо. Пред дваесет години, 25% од вкупните трансакции што се одржа во светот се одржа во рамките на мултинационалните компании. Во последните неколку години значењето на мултинационалните компании и меѓународната експанзија на производството се зголемува до 40% во транзиција кон новиот милениум. Мултинационалните компании се фокусираат на информации и поголема конкуренција, поголема мобилност на човечките ресурси на национално и меѓународно ниво, напредок во технологијата, интернационализација и глобализација на истражување и развој, отстранување на националните бариери и "поткопување" на националниот суверенитет, за да се подобри мобилноста и информациите.

Поради комплексноста на водење на меѓународниот бизнис, од големо значење за претпријатијата е воспоставување на соодветен контролен систем, кој е неопходен за да се намали неизвесноста и да се обезбеди усогласеност во

однесување на одделни делови на претпријатието и покрај физичката и временската оддалеченост. Токму затоа, културата се смета за најефикасен контролен механизам. Општеството ефективно ги управува и контролира своите членови, преку различни видови на контрола на културата. Преку процесот на социјализација, членовите ги усвојуваат вредностите и нормите на општеството, кои со текот на времето стануваат критериум за одредено однесување. Вредностите кои се усвоени, претставуваат такви мотивациони сили кои ги поттикнуваат луѓето да се однесуваат во согласност со очекувањата на општеството. Културата и социјализацијата, во одредени случаи претпријатијата ги употребуваат и за контролни цели. Од причина што мултинационалните компании дејствуваат во културно разновидно окружување, кај нив како предизвик се јавува потребата од изградба на контролен систем кој ќе ја искористи енергијата од културна разновидност.

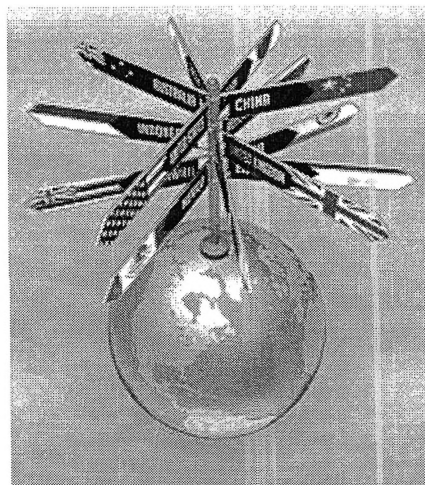
Корпоративната социјализација претставува процес преку кој членовите учат кое однесување и кои односи се вообичаени и посакувани во рамките на деловното окружување¹⁷. Преку процесот на корпоративна социјализација вработените се запознаваат со основните цели на компанијата, начините за нивно остварување, одговорностите на вработените, начинот на однесување кој е неопходен за ефективно извршување и правилата за одржување на корпоративниот интегритет и идентитет¹⁸.

Невидливиот процес на социјализација, опфаќа интеракција и меѓучовечки односи на врвниот менаџмент со колегите и останатите вработени. За претпријатијата од земјата – домаќин, социјализацијата на вработените е релативно рутински процес. Скоро сите претпријатија воспоставуваат одреден начин на кој ги вршат работите, а додека секој искусен менаџер има определен став за тоа како новите вработени се прилагодуваат на средината во претпријатието, со што контролата во иднина е многу полесна.

¹⁷ Maanen, V., E. H. Schein, Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (Ed.), Reserch in organizational behavior Greenwich, CT: JAI Press., Vol.1 (1979), pp.209-264.

¹⁸ Schein, E.H. Organizational socialization and the profession of management. In B.M. Staw (Ed), Psychological foundations of organizational behavior Santa Monica, CA: Goodyear, 1977, pp.210-224

Мултинационалните компании имаат долга историја на постоење, историја која е еден век долга. Во нивното постоење се појавуваат како важен фактор во економскиот развој во светот како важни фактори на меѓународно ниво според делувањето и големината, ширината, распространетоста на меѓународните операции и позициите кои ги стекнуваат во друштвото. Мултинационалните корпорации се фактор кој делува на сите пори на општеството како во економскиот живот така и во политичките одлуки на државите или владите, вклучувајќи ги тука и владите на оние земји на чија територија ја вршат својата активност и делување каде што се наоѓаат нивните филијали, влијанието на мултинационалните компании се простира и во влијание и на меѓудржавно ниво помеѓу државите меѓусебно влијание кое може да има и драстични форми било на економски или друг план, влијание кое не е оспорувано. Нивното значајно присуство во односите меѓу државите денеска е очигледно и никој тоа не го оспорува, меѓутоа вреднувањето на тоа влијание е предмет на големи оспорувања во теоријата која се занимава со мултинационалните компании.



Слика бр.2 Мултинационалност
Извор: <http://www.referenceforbusiness.com>

2. ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА – КЛУЧ ЗА УСПЕХ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Организационата култура станува интересна за истражување кон крајот на триесетите години на 20-от век, со појавата на теоријата позната како „групна динамика“. Творец на оваа теорија е К.Левин, кој ги афирмира новите истражувачки постапки во изучување на групата, атмосферата внатре во групата, лидерството, групно одлучување, обликување на односите на членовите на групата и други прашања сврзани со оваа тематика. Врз основа на така добиените резултати формирана е дефиницијата за организационата култура. Со изнаоѓањето на дефиниција за поимот организациска култура, се занимавале голем број на теоретичари, па така дошле до голем број дефиниции кои меѓусебно се разликуваат по форма, но не и по својата содржина. Така, под организациска култура се подразбира систем на претпоставки, верувања, вредности и норми на однесување кои ги развиле и усвоиле членовите на една организација, низ своето заедничко искуство, а се манифестирани во симболи и го насочуваат нивното мислење и однесување¹⁹.

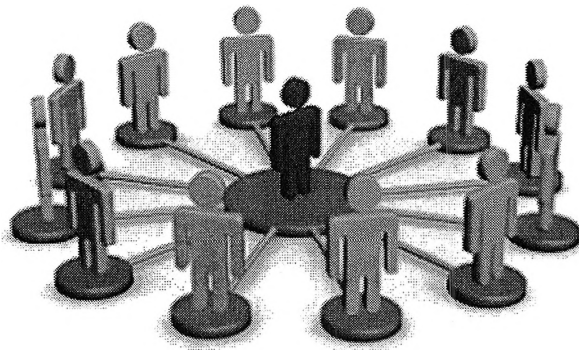
Таа е релативно траен и специфичен состав на темелни вредности, уверувања, заеднички размислувања, норми и обичаи, кои го одредуваат однесувањето и размислувањето во едно претпријатие и ги насочува сите активности на поединците во групата која ја сочинуваат. Како синоним за организационата клима најчесто се среќава поимот „организациона клима“, која е всушност само сегмент на организационата култура. Организационата клима најчесто се поврзува со атмосферата која владее и ја опкружува организацијата, моралот и осетот за припадност, грижата и добрата воља меѓу нејзините членови²⁰.

¹⁹ Н. Јанићијевиќ, Организационо понашање, Датастатус, Београд, 2008 година

²⁰ П. Сикавица, Ф. Бахтијаревиќ-Шибер, Н. Полошки Вокиќ, Темелји менаџмента, Школска књига, Загреб, 2008 година

Збирот на вредности, норми, стандарди на однесување и заеднички очекувања што ги контролираат начините на кои поединците и групите во една организација комуницираат меѓу себе и работат за постигнување на целите на организацијата ја сочинува организациската култура. Таа не претставува систем на спреги кој не е наметнат од надвор, туку вработените самите го вградуваат тој систем на вредности и норми на однесување, кои потоа во текот на работењето таквите вредности и норми ќе ги водат нивните одлуки и постапки.

Како основа на културата вредностите, го обезбедуваат опкружувањето во чии рамки се поставени и оправдани општествените норми. Тие може да вклучуваат општествени ставови спрема концепти како што се индивидуална слобода, демократија, вистина, правда, чесност, лојалност, општествени обврски, заедничка одговорност, улогата на жените, љубов, брак итн. Вредностите не се само апстрактни поими; тие имаат значително емоционално значење. Луѓето се расправаат, борат и дури и умираат за вредности како што е слободата. Вредностите, исто така, се одразени во политичките и економските системи на едно општество. Нормите се општествени правила кои владеат со меѓусебното дејствување на луѓето.



Слика бр. 11 Добро организирана култура
Извор: <http://focalpoint.com.jo>

За успешно функционирање на една компанија, вработените во неа треба добро да го познаваат системот на вредности и норми по кој треба да се раководат и која е нивната моќ за компанијата. Според некои истражувачи, прифатен е ставот дека вработените во некои претпријатија излегуваат од

рамките на својата одговорност, а се со цел да им помогнат на своите претпријатија бидејќи во тоа претпријатие владее така воспоставена организациска култура која ги контролира ставовите и однесувањето на вработените. За подобро разбирање на термините вредности и норми, најпрво треба да ги дефинираме. Така, вредностите претставуваат „верувања и идеи за видот на цели што членовите на едно општество треба да ги следат и за видот на однесување што луѓето треба да го применуваат за да ги постигнат тие цели“²¹. Нормите, пак „се напишани правила или инструкции што посочуваат одредено однесување во одредени ситуации“²².

Врз формирањето на културата во едно претпријатие најголемо влијание има основачот, па така неговите лични вредности и верувања имаат значително влијание врз вредностите, нормите и стандардите на однесување што се развиваат со тек на време во рамките на едно претпријатие²³.

Основачите се тие кои го поставуваат темелот за начинот на кој се развиваат културните вредности и норми бидејќи тие вработуваат други менаџери кои им помагаат при управувањето на нивните компании. Логично е да се претпостави дека основачите избираат менаџери кои ја делат нивната визија за целите на претпријатието и што таа треба да работи. Во секој случај, новите менаџери брзо учат од основачот кои вредности и норми се соодветни во претпријатието и што се бара од нив. Вработените го имитираат стилот на основачот и, за возврат, ги пренесуваат неговите вредности и норми на другите вработени. Постепено, со тек на време, вредностите и нормите на основачот се вообичаени за организацијата²⁴. Оној основач кој бара почитување од страна на вработените и инсистира на одреден кодекс како на однесување така и на облекување на работното место, ги охрабрува вработените да делуваат на овој начин кон своите вработени. Често, личните вредности на основачот влијаат врз конкурентната предност на организацијата.

²¹ N. Goodman, “ An introduction to Sociology (New Yourk, Harper Collins), 1991

²² M.E. Porter, “The Competitive Advantage of Nations (New Your, Free Press), 1990

²³ G.Hofstede, “The Cultural Relativity of Organizational Practiceand Theories”, Yournal of InternacionaI Bussiness Studies, 1983

²⁴ R. Meal, International Management, Cross, Cultural Dimensions, 1994

Вработените во едно претпријатие, со тек на време учат кои вредности се важни и кои норми одредуваат соодветно и несоодветно однесување, па така почнуваат да се однесуваат во согласност со така поставените норми и вредности во претпријатието без да бидат свесни за тоа. Социјализацијата во едно претпријатие е процес низ кој поминуваат нововработените во едно претпријатие, учејќи ги правилата и начинот на однесување на своето работно место. Како резултат на нивното искуство за социјализација, вработените во претпријатието ги интернализираат таквите вредности и норми и се однесуваат во согласност со нив не само заради тоа што мислат дека мораат, туку и заради тоа што мислат дека овие вредности и норми го опишуваат вистинскиот и исправен начин на однесување²⁵.

Како основни значења на организациската култура се следниве:

- Обезбедување екстерна адаптација (преживување во средината) – во оваа адаптација се вклучени визија, мисија и стратегија, оперативни цели, консензус за значењето, критериуми за мерење на резултатите, корективни акции и
- Интерна интеграција (останување заедно во моментите на тешкотии и кризи произлегуваат од потребата за екстерна адаптација) - во оваа адаптација се вклучени, заеднички јазик и концептуални категории, граници на групата и критериуми за вклучување и исклучување, моќ и статус, интимност, пријателство и љубов, награди и казни, идеологија и религија.

Како влијае културата врз успешноста на едно претпријатие е тема која се уште не е доволно истражена. Често пати се случува да почнеме со создавање на организациска култура кога ќе прекршине некое нејзино правило, а културните правила и ритуали се посебни и поврзани заедно, секогаш на поинаков начин во која било друга организација.

²⁵ G. Hofstede I M.H.Bond, "The Confucius Connection", Organizational Dynamics, 1988

Начинот на кој се оформува културата во едно претпријатие и го контролира однесувањето на вработените типично се огледува во начинот на кој менаџерите ги извршуваат своите четири главни функции, а тие се:

- **Планирање** - Топ менаџерите во едно претпријатие со иновативна култура ги охрабруваат менаџерите на пониските нивоа да учествуваат во процесот на планирање и да развијат флексибилен пристап кон планирањето. Тие менаџери покажуваат волја да слушаат нови идеи и да преземат ризици вклучувајќи го развојот на нови производи. За разлика од ова, топ менаџерите во претпријатие со конзервативни вредности истакнуваат формално планирање по хиерархија, одгоре надолу.
- **Организирање** - Каков вид на организирање ќе поттикнат менаџерите во иновативна и конзервативна култура? Вреднувајќи ја креативноста, менаџерите во иновативна култура создаваат органска структура, рамна, со само неколку хиерархиски нивоа, со децентрализиран авторитет за вработените да можат да соработуваат и да најдат нови решенија за тековните проблеми. За организација со иновативна култура соодветна е структура на тим за производ. Спротивно на ова, менаџерите во конзервативна култура создаваат добро дефинирана хиерархија на авторитет и воспоставуваат јасни врски на одговорност, така што вработените точно знаат пред кого се одговорни и како да реагираат на секој проблем што се појавува.
- **Лидерство** - Во иновативна култура, менаџерите водат со пример, поттикнувајќи ги вработените да преземаат ризици и да експериментираат. Тие поддржуваат без оглед на тоа дали вработените успеваат или не. За разлика од нив, менаџерите во конзервативна култура развиваат систем на ригиден менаџмент според цели за постојано да го следат прогресот на вработените кон целите, надгледувајќи го секој чекор што го прават, и

- **Контрола** - Постојат повеќе контролни системи што менаџерите може да ги применат за да влијаат и да го оформат однесувањето на вработените. Контролниот систем што го избираат менаџерите да го применат, претставува одраз на изборот за тоа како тие сакаат да ги мотивираат вработените во претпријатието и да бидат фокусирани врз целите на организацијата. Менаџерите кои сакаат да поттикнат создавање на иновативни вредности и норми, што пак овозможуваат преземање ризик, избираат контрола на резултати и на однесување кои соодветствуваат на нивната цел. За разлика од ова, менаџерите кои сакаат да поттикнат создавање на конзервативни вредности ја избираат спротивната комбинација на контролата на резултати и однесување.

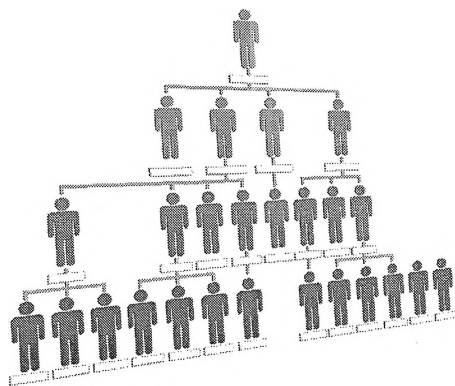
Додека размислуваме за овие функции, и понатаму се разликуваат два типа на менаџери: оние кои создаваат организациони вредности и норми кои поттикнуваат креативно и иновативно однесување, и оние кои поттикнуваат конзервативен и претпазлив приод од страна на нивните вработени.

Организационата култура е такво својство на една организација, кон која поединците треба да се прилагодат. Секоја организација има своја сопствена култура која не се креира свесно, туку напротив културата во една организација се креира несвесно и се базира на вредностите на топ менаџментот. Со растот и развојот на организацијата, одредени културни содржини и воспоставени модели на однесување стануваат традиција која се пренесува од генерација на генерација. Културната традиција на едно претпријатие се препознава по системот на културни вредности, норми на однесување, стандарди, јазик и технологии, а филозофијата на претпријатието по легитимните цели, вредносни ставови, верувања, идеи и идеали, па така филозофијата ја формираат најавторитативните и најистакнати лидери.

Владеачките норми на однесување го определуваат начинот на комуницирање внатре во организацијата како и начинот на комуницирање со екстерната околина. Определени стандарди се применуваат во текот на извршувањето на работните активности и задачи, па така секој вработен знае

што се бара и очекува од него, како треба да ги извршува своите задачи, кои и какви стандарди треба да задоволи и слично. Претпријатието се препознава и по јазикот и технологијата која ја користи во деловната комуникација, како и по работните и технолошките процеси. Сместата на концепцијата на организационата култура се состои во тоа, секоја организација да ги обликува своите системи на вредности, верувања и норми, кои ќе бидат доволно привлечни и прифатливи за нејзините вработени. Прифатените системи на вредности и дефинираните правила на однесување на вработените, во потполност се интегрираат во организацијата и се врзуваат за нејзините развојни и други цели.

Организационата култура се карактеризира со тоа што таа се стекнува и се негува, стекнатите културни вредности и прифатените норми на однесување и усвоените стандарди се пренесуваат од старите на младите, таа е делива помеѓу поединците во организацијата. Таа е симболична и се заснова на карактеристиките на презентирање на работите, пренослива од генерација на генерација и со тек на времето станува културна традиција на организацијата, а истовремено е и прилагодлива на потребите на средината и на времето.



Слика бр. 12 Едно поглавје во развојот на организационата култура
Извор: <http://www.wisegeek.com>

Вработените ја разбираат и сфаќаат организационата култура на основа на она што го гледаат, слушаат и доживуваат внатре во претпријатието во кое

работат. Секоја успешна организација има силна култура која ја сочинуваат одредени вредности и верувања. Таквата култура на многу начини влијае на успешноста на претпријатието. Меѓу најзначајните влијанија кои ги има организационата култура се следните²⁶:

- Влијание врз донесувањето на стратешките одлуки – исправноста на стратешките одлуки во најголема мера зависи од појдовните претпоставки кои им се наметнати на нивните доносители од страна на владеачката организациона култура. Во текот на донесувањето на тие одлуки, раководството несвесно поаѓа од некои премиси, претпоставки или вредности, а влијанието е поизразено доколку организационата култура е единствена.
- Организационата култура влијае на промените и прилагодувањата кон опкружувањето – една успешна организација има култура која се заснова на флексибилност, отвореност и постојано прилагодување на промените во околината. Доколку организационата култура е добро воспоставена, таа може да ги блокира промените или да оневозможи раководителите да ја воочат потребата за промени, како и да се потпрат на прифатените верувања и претпоставки, што ќе доведе до тоа да ја предвидат промената кај конкуренцијата.
- Организационата култура влијае на координацијата во организацијата – добро воспоставената и единствена организациона култура го олеснува и забрзува процесот на координација, со оглед на тоа дека постои конзистентен, стабилен и единствен систем на претпоставки и верувања, кон кои се придржува поголемиот дел од вработените во своето секојдневно извршување на работните задачи. На овој начин, организационата култура може да ги замени плановите, пишаните процедури и слично.

²⁶ Н. Јаниќијевиќ, Организационо понашање, Датастатус, Београд, 2008 година

- Организационата култура влијае на механизмите на контрола на однесувањето на вработените – кога поголемиот дел од вработените ќе ги прифатат одредените културни вредности, верувања и норми на однесување и кога таквите вредности и норми ги усвојат како свои лични правила, во таков случај контролата на нивното однесување ќе биде многу едноставна. Преку културата се постигнува не само контрола на однесувањето на вработените, туку и на мислењето и однесувањето на вработените, па често таа е посилен механизам на контрола на нивното однесување, отколку некои формални прописи или непосредниот претпоставен.
- Организационата култура влијае на намалувањето на конфликтите во организацијата – кога носителите на одлуките во една организација ќе ги донесат одлуките во услови на различни претпоставки, вредности и ставови, како неминовно се јавува настанувањето на конфликти. Правилно воспоставената култура ја оневозможува таа појава, затоа што рамките од кои поаѓаат вработените во поглед на разбирање на светот околу себе во тој случај не се различни.
- Организационата култура влијае на мотивацијата – добро воспоставената култура го поттикнува поистоветувањето на членовите на организацијата со неа. Поистоветувајќи се со својата организација, вработените ги задоволуваат своите потреби за припадност.

2.1. Елементи на организационата култура

Постојат повеќе поделби на организационата култура, но најчеста е онаа која ги дели на когнитивни и симболички компоненти, па така се вели дека когнитивните елементи се наоѓаат во свеста на луѓето и не можат директно да се откријат, за разлика од симболичките елементи кои се видливи во секојдневниот живот на организацијата.

Најзначајни когнитивни елементи на една организација се²⁷:

- **Претпоставките** – многу е тешко да се откријат и менуваат. Имаат големо влијание на перцепцијата и мислењето на луѓето и претставуваат најдлабока компонента на когнитивната содржина на културата, систематизирајќи и воопштувајќи ги основните човечки сознанија и искуства за тоа како светот околу нив функционира. Луѓето не се свесни за претпоставките со чија помош ја разбираат стварноста.
- **Верувањето** – е когнитивен елемент на организационата култура која зборува за тоа како светот функционира и ги објаснува врските кои постојат помеѓу стварите и појавите во вистинскиот свет. Тоа ниво ги опфаќа колективните верувања и чувства за тоа кои работи се добри, нормални и рационални. Кога одредена вредност во пракса, односно во функционирањето на организацијата ќе се покаже како успешна, таа се втиснува во потсвеста и се трансформира во верување. Она што на почетокот било ефикасно решение на еден случај, со тек на времето станува правило за тоа како треба да се реагира во наредните слични ситуации.
- **Вредностите** – зборуваат за тоа кон што луѓето треба да тежнеат и како треба да се однесуваат. Тие претставуваат определен вид на идеал, кон кој поединецот, организацијата или друштвото треба да тежнеат и кој треба да го насочува нивното однесување и нивните акции. Но секоја

²⁷ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 2004

поединечна постапка или одлука не може да биде во согласност со културните вредности. Токму затоа, дефинираните културни вредности ќе им овозможат на вработените да ги бираат оние одлуки или постапки кои ќе ги водат до посакуваната состојба. Во организационата култура сретнуваме два вида на вредности, а тоа се крајните вредности, кои се однесуваат на посакуваните цели кои организацијата се стреми да ги постигне и инструменталните вредности кои го отсликуваат посакуваниот начин на однесување кој организацијата го бара од своите членови. Овие вредности мораат да бидат во функција на крајните вредности кои организацијата сака да ги постигне, и да помогнат во нивното остварување.

- **Ставовите** – се релативно стабилен систем на верувања за некој објект или ситуација кој го предодредува поединецот да се однесува на одреден начин кон тој објект или ситуација. На постапувањето и однесувањето на вработените влијаат и други битни фактори, па оттука тие и не секогаш се во согласност со нивните ставови.

- **Нормите на однесување** – се продукт на востановени обрасци и модели на однесување кои се развиваат во стандардизирани ституации. Тие се различни во различни организации и се непишани правила на однесување, односно упатства во врска со тоа како треба вработените да се однесуваат во организацијата. Нормите или правилата на однесување упатуваат на тоа какво однесување се очекува и вреднува во организацијата, а какво се казнува, па тие им кажуваат на вработените што би требало да работат и зборат, во што да веруваат, па дури и како да се носат на работното место. Никогаш не се изразени писмено бидејќи во тој случај би претставувале одредена процедура на организацијата. Членовите на организацијата ги пренесуваат усно меѓусебе, и можат да ги наметнат на оној вработен кој не се однесува во согласност со нив.

Површинското ниво на организациската култура се состои од симболи, кои ги сочинуваат сите материјални и нематеријални објекти и појави кои настанале како продукт од заедничките претпоставки, верувања и вредности на членовите на организацијата²⁸. Симболичките елементи на организациската култура можат да бидат:

- ❖ **Семантички симболи** – овие културни симболи се јазикот, жаргонот, митовите, приказните, метафорите и слично. Јазикот е најзначајниот симбол на културата во кој симбол и се развива и кој го изразува знаењето и искуството на припадниците на културата. Тој не е само производ на културата, туку има и значајно влијание во нејзиното обликување. Во организацијата се развива јазик кој на нејзините членови им ги изразува оние знаења и верувања до кои дошле преку заедничкиот живот и работа во организацијата. Како составен дел на јазикот во секоја култура се среќаваат метафорите кои претставуваат примена на зборови или фрази на објект или концепт кои инаку не се означени, како би се сугерирало на компарација со некој друг концепт или објект. Тие претставуваат не еден, туку цел склоп на меѓусебно поврзани значења. Значаен семантички симбол на организационата култура претставуваат и приказните, па така во секоја организација кружат приказни кои носат некоја порака кој во себе содржи некое важно верување, вредност или претпоставка која се сака да се внесе или зацврсти во организацијата. Приказните обично кружат во организацијата, како би потврдиле некои пораки, но би се пренеле на оние кои за нив се уште не знаат или ги немаат прифатено. Митовите, пак претставуваат измислени или непотврдени верувања во нешто што не постои и понекогаш е многу тешко да се разликуваат од приказните. Тие не можат да се проверат и за нивното постоење не е од значење точноста. Имаат иста вредност како и приказните во кои се верува без сомневање и проверки.

- ❖ **Бихевиористичките симболи** – опфаќаат различни обрасци, модели и востановени начини на однесување на членовите на организацијата, меѓу

²⁸ Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 2004

кои најзначајни се организационите ритуали и церемонии. Ритуалите се програмирани активности и постапки кои имаат за цел не само да предизвикаат одредени ефекти, туку и да изразат и пренесат одредени културни вредности и верувања. Ритуалот може да преставува доделување на одредени награди за десет, дваесет или триесет години поминати во една организација, проследено со говор на раководителот, менаџерот или сопственикот, обраќање на наградениот работник, коктел. На тој начин се возвишува вредноста и лојалноста на организацијата и се создава чувство на сигурност на нејзините членови.

- ❖ **Материјалните симболи** – се највидливиот дел на организационата култура и ги опфаќаат сите материјални објекти кои освен одредени употребни вредности и природни цели, настојуваат да ги нагласат и одредените верувања и вредности кои ги делат членовите на организацијата. Исто така, тие симболи ги манифестираат и одредените верувања, претпоставки и вредности и ги пренесуваат на сите членови на организацијата. Материјалните симболи се многубројни и разноврсни и го опфаќаат сето она што го гледаме во организацијата и што може да ја одржува културата во таа организација, како што на пример надворешниот и внатрешниот изглед на зградата, начинот на облекување на вработените и слично. Оние материјални симболи кои конзистентно и отворено носат одредена порака, можат силно да влијаат на однесувањето на вработените.

2.2. Карактеристики на организационата култура

Голем број на автори се трудат да ја класифицираат организационата култура, но во литературата најчесто се користи онаа класификација која најпрво ја дал Харисон, за да подоцна истата биде модифицирана од страна на

Хенди²⁹. Според оваа класификација постојат четири врсти на култура кои се среќаваат во една организација. Па така, тие се: култура на моќ, култура на улогите, култура на задачите и култура на поддршка.

- **Култура на моќ** – Оваа култура може да се претстави како пајакова мрежа, со моќен пајак. На чело на организацијата се наоѓа семоќен лидер кој се грижи за сите нејзини членови, а тие за возврат го слушаат без пререкување. Тука се работи за автократски начин на водење во кој како извор се јавува моќта и контролата на ресурсите или харизмата на лидерот. Основната карактеристика на оваа култура на моќта е нејзината ориентација кон лидерот од кој зависат сите оние кои се наоѓаат во неа. Таа не е бирократска и тука не постои почитување на одредени формални правила и процедури, туку се заснова исклучиво на личниот надзор на лидерот. За контрола над се што се случува во организацијата, лидерот се потпира на своите луѓе кои ги избрал преку селекција на сите вработени, во која селекција предност имаат оние вработени кои се во состојба да претпостават што во конкретна ситуација би направил нивниот шеф. Таквите вработени кои преку селекција се поставени на одредени позиции, се борат да му се приближат на лидерот, да го привлечат неговото внимание и на тој начин да се стекнат со подобра позиција во организацијата. За оние вработени кои се спремни преку различни тактики и стратегии да се здобијат со моќ во организацијата, оваа култура е доста поволна. Но оваа култура има свои предности и мани, па така како најистакнатата предност е брзината на нејзиното реагирање и прилагодување на опкружувањето со оглед на тоа дека тука се зависи од лидерот, но како нејзин недостаток се истакнува тоа што е премногу ризична од причина што се зависи само од еден човек и неговите способности. Сите проценки и одлуки самостојно ги носи само лидерот, па оваа култура може да се сретне само во малите организации, но исчезнува со растот на организацијата, бидејќи мрежата е тешко да се одржува кога е голема.

²⁹ R. Schuler, N. Rogovsky, Understanding Compensation Practice Variations Across Firms, Jpurnal of International Business Studies, 29, 1998

- **Култура на улогите** – во оваа култура работењето е контролирано со определени процедури и правила и за разлика од претходната култура оваа е деперсонализирана. Често пати оваа култура се означува и како бирократска, бидејќи во неа постојат јасно дефинирани процедури на однесување, авторитет и опис на улогите. Во оваа култура моќта произлегува од хиерархиските позиции, а во мала мера зависи од експертното знаење. Таа најмногу им одговара на оние луѓе кои бараат сигурност на своето работно место, кои ги избегнуваат промените и ризикот и кои преферираат предвидливост. Затвореноста на таквата организација е голема, а промените се многу бавни и често пати се проследени со страв. Предностите кај овие организации е во нејзината предвидливост и стабилност, а како недостаток се јавува нефлексибилноста, инерцијата, затвореноста и бавното реагирање. Тие не ги привлекуваат динамичните и иновативните луѓе поради кои причини и ги напуштаат овие организации. Оваа култура најчесто се среќава кај големите организации, особено во јавните служби.

- **Културата на задачите** – Оваа култура ги истакнува талентот и младоста, постојаното тимско решавање на проблемите и консултирање и советување за решавање на секој настанат проблем или ситуација. Впечатокот претежно е насочен кон експертската моќ, отколку на личната. Таа се темели на претпоставката дека организацијата постои како би ги решавала задачите, со посебен нагласок на резултатите и извршување на работите. Луѓето, односно вработените не се ценат според својата хиерархиска позиција, туку според нивните способности да допринесат во извршувањето на задачите. Оваа култура најмногу им одговара на оние кои се мотивирани од своите достигнувања, односно од работата сама по себе. Предноста кај овие организации се гледа во тоа што таа е флексибилна, иницијативна, креативна, насочена кон претприемништво и ориентирана кон успех и постигнување резултати. Недостатокот пак, се огледа во тоа што е зависна од луѓето и нивните квалитети. Оваа култура најдобро може да се прилагоди во релативно мали и специјализирани организации.

- ***Култура на поддршка*** – оваа култура почива на претпоставките дека организацијата постои за да им овозможи на своите вработени да ги остварат своите индивидуално одредени цели и интереси. Во овој случај, индивидуалните цели доминираат над организацијата, па тешко може да се очекува и претпостави дека некоја организација може да опстане со ваква култура. Таа ретко е карактеристична за целата организација, па се јавува во некои нејзини помали делови. Неа ја карактеризираат мал број на правила и процедури, високоценета е индивидуалната слобода, која доколку е загрозна подложна е на жесток отпор. Најчесто се среќава во факултетите и во истражувачките установи.

И според истражувачот, Џефри Соненфилд (Džefferi Sonnenfeld), се разликуваат четири типа на организациска култура. Тоа се следните³⁰:

- **Академска култура** – Организациите кои имаат востановено ваков вид на култура ги вработуваат оние луѓе кои имаат вештини кои им одговараат, односно кои се многу млади, па дури и директно по завршувањето на факултетот. Меѓутоа тие инсистираат да се одржуваат обуки за овие вработени, како би станале експерти во одредени области. Овој тип на култура го нагласува континуитетот во службата, функционалната експертиза и институционализација на мудроста. Ваквата култура обезбедува стабилно опкружување во кое вработените ќе можат да ги развиваат и усовршуваат своите вештини и поради тоа најверојатно повеќе ќе им одговара на оние кои сакаат постепено да напредуваат. Академската култура постои на универзитетите, болниците и големите компании како што се Coca Cola, IBM, Proctor & Gamble.
- **Организации со култура на безбол тим** – овие организации ги привлекуваат иноваторите, претприемачите како и оние кои се спремни

³⁰ <http://managementhelp.org/organizations/culture.htm> - Статија, превод Истражувач Jeffrey Sonnenfeld

за акција и превземање на ризик. Вработените се платени во согласност со своите остварени резултати и се однесуваат како „слободни агенти“ бидејќи имаат способности и вештини кои високо се вреднуваат. Оние вработени со најдобри резултати добиваат високи заработки или други финансиски награди, како и голема автономија, па често пати напуштаат една фирма и одат во друга поради поголемата награда и слобода која им е понудена, но многу лесно доаѓаат до работа. Оваа култура е карактеристична кај рекламните агенции, консултантски фирми, инвестициони банки, правни фирми, односно за организации кои стопанисуваат во ризични и брзо променливи услови.

- **Клубска култура** – Кај оваа култура се вреднуваат годините и искуството. Организациите кои ја преферираат оваа култура ја наградуваат лојалноста, обврзаноста кон целите на организацијата, добрите односи со другите вработени, но напредувањето кај овој вид организации е премногу бавно.
- **Култура на утврдување** – Оваа култура е презафатена со опстанокот и промените кај неа се постојани. Организациите со ваква култура не ветуваат многу во смисла на безбедност на работата. Тие периодично се намалуваат или реструктурираат, при тоа отпуштајќи голем број на вработени. Оваа култура им одговара на оние луѓе кои сакаат да ги менуваат компаниите во кои работат, а нема да им одговара на оние кои сакаат да осетат припадност кон некоја компанија, можност за професионален напредок и сигурни идни приходи. Во нив постои голема можност за работа на оние кои имаат специјализирани вештини кои ќе бидат потребни во моментите на промени. Организациите кои во минатото имале некоја од претходно наведените култури, ја имаат оваа култура на утврдување, но претежно е карактеристична за нафтните компании, издавачите, текстилните фирми.

Од сето ова можеме да дојдеме до заклучок дека културата во едно претпријатие може да се манифестира како споделени вредности, идеологии, верувања, филозофии, норми и ставови кои го градат заедничкиот живот на

вработените и го сврзуваат претпријатието во една целина и влијаат врз неговиот опстанок и развој. Преку културата која е воспоставена, претпријатието преживува во средината и останува за целиот период на неговото функционирање.

2.3. Создавање на организациска култура

Организациската култура се создава во процесот на групно односно колективно решавање на проблемите со кои се соочува една организација³¹. Проблемите со кои се соочува секоја организација се јавуваат како екстерна адаптација и интерна интеграција. Според првите, решавањето на проблемите се состои во пронаоѓање на местото и улогата на организацијата во својата средина, а додека пак вторите, се занимаваат со пронаоѓање на правила и принципи кои ќе ги осигураат хармоничните меѓучовечки односи и ќе ги одржат ефетивните работни односи помеѓу членовите на организацијата. Овие два вида на проблеми, организациите ги решаваат со методот на обиди и грешки. Во почетниот период на својот развој и кога имаат мало искуство во решавањето на одредени проблеми, организациите применуваат различни решенија од кои понатаму определуваат кое е вистинското.

Решенијата кои ќе се покажат како успешни, се применуваат секогаш кога организацијата ќе дојде во слична ситуација во која за прв пат е применето тоа успешно решение. Таквите успешни решенија на проблемите на екстерната адаптација и интерна интеграција постојано се повторуваат и стануваат правила кон кои вработените треба да се придржуваат. Таквите правила на однесување постепено влегуваат во нивната подсвест и стануваат водич на однесувањето на вработените. Овие решенија се засновуваат на некои реални претпоставки за природата на реалноста во која проблемот настанал. Изборот на решение на проблемот значи избор на одредни претпоставки и верувања за природата на реалноста.

³¹ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 2004

Повторувањето на тие решенија на проблемите стануваат потсвесни и вработените ги прифаќаат како апсолутна вистина во која не се ни сомневаат. Со создавањето и систематизацијата на голем број на претпоставки, верувања и вредности кои настануваат со повторувањето на успешните решенија на проблемите на екстерната адаптација и интерната интеграција, всушност настанува организациската култура. За настанувањето на оваа култура, неопходно е колективното искуство на вработените во решавањето на проблемите со кои се соочува организацијата во текот на своето постоење. Само доколку вработените во една организација, се изложени долго на заеднички проблеми кои се принудени и заеднички да ги решаваат, може да настане организационата култура.

Раководителите на организацијата имаат доста значајна улога во создавањето на организациската култура, па затоа е потребно да го знаат следното³²:

- Културата ја создаваат лидерите на организацијата;
- Вработените се идентификуваат со своите лидери, начинот на кој тие се однесуваат;
- Културата се формира околку критичните случувања од кои се учи кои однесувања се пожелни, а кои не;
- Културата се развива од потребите да се одржат ефективни работни односи помеѓу членовите на организацијата;
- Културата е под влијание на опкружувањето, кое најчесто е променливо и динамично.

Организационата култура ја рефлектира комплексната мешавина од претпоставки, вредности и идеи на нејзиниот лидер и искуствата на членовите на организацијата. Колективното учење ќе ги искристализира успешните решенија со чија генерализација и потиснување во потсвеста на вработените се

³²М. Јовановиќ, М. Живковиќ, Т. Цветковски, Организационо понашање, Мегатренд универзитет, Београд, 2007 година

доаѓа до нивно претворање во културни компоненти. На оваа култура влијание има структурата на луѓе која се вработува во организацијата, како и пошироката друштвена околина.

Однесувањето на вработените во едно претпријатие е во голема зависност од променливите околности во кои работат, како и од пошироката околина. Работниот успех се манифестира преку различни симболи, се востановуваат нови ритуали за награда за најуспешните работници, се регрутираат нови вработени, се преместуваат едни, а се отпуштаат други работници. Сите овие промени кои настануваат во едно претпријатие мора да се усогласат со постојната култура која владее, како и да се превземат низа активности со кои таквата култура треба да се одржи. Како најзначајни методи кои ја одржуваат и негуваат постоечката организациска култура се следниве³³:

- ***Случувања на кои лидерите и тимовите обрнуваат внимание*** – Тие претставуваат еден од најсилните методи на одржување на културата, најкоментирани се и им праќаат сигнали на вработените што е значајно и што се очекува од нив;
- ***Реакциите на раководителите при настанување на инциденти или кризи*** – Големо влијание врз културата има управувањето со криза кога таа ќе се појави, па така постапките на раководството во организацијата во кризни ситуации може или да ја зајакне културата или пак да изнајде нови вредности кои на одреден начин ќе ја променат постоечката култура;
- ***Моделирање на управувачките и тимските улоги, учење и тренинзи*** – раководството во една организација со своето однесување ги создаваат своите улоги кои резултираат со организациона култура, која пак се пренесува на вработените. Значајни елементи на културата тие можат да ги вградат во определени програми за обука или пак дневни тренинзи;

³³ Ранко Лоич, Организациска култура - статија, 2010 година

- ***Критериуми за доделување награди или статуси*** – Значајно влијание врз создавањето и одржувањето на културата во една организација може да има и доделувањето на награди, казни и статуси. Со доделувањето на одредени награди или казни на вработените им се пренесуваат приоритети и вредности од раководството на организацијата. Одредени аспекти на културата во организацијата се одржуваат и преку истакнување на статусот на своите вработени. Со неефективно користење на наградите и статусните симболи, организацијата не ја користи приликата да влијае на својата култура;
- ***Критериуми за регрутирање, селекција, унапредување и отпуштање од организацијата*** – процесот на регрутирање, а потоа и селектирање на човечките ресурси, е еден од основните начини да се одржи културата во организацијата. Доделување на специфични работи, зголемување на платите, унапредување, преместување од работното место, отпуштање или рано пензионирање, можат да ја одржат или пак да ја променат постоечката култура;
- ***Обичаи, церемонии и приказни во организацијата*** – одредени управувачки активности или активности на останатите вработени, како што обичаите и церемониите, можат да прераснат во ритуали кои ќе се интерпретираат како дел од организационата култура. Приказните и легендите можат да ја пренесат постоечката култура од старите на новите вработени и на тој начин да ги истакнат важните аспекти на организационата култура.

Да се управува со организациската култура подразбира и постојано преиспитување на воспоставениот систем на вредности и доминантни правила на однесување, како би биле во тек со потребите на средината која не опкружува и барањата на новото време. Така воспоставениот систем на вредности не треба да се менува се додека обезбедува успешно функционирање и развој на претпријатието. Но, доколку во едно претпријатие се појават некои по сериозни проблеми, потребно е да се преиспита рационалноста и

оправданоста на постојниот вредносен систем. Во тој случај доколку се утврди дека доминантниот облик на организационата култура е во расчекор со потребите на интерната и екстерната средина и со барањата на новото време, во тој случај лидерот на тоа претпријатие, без ни малку размислување потребно е да осмисли процес на нејзино постепено менување и прилагодување на ново настанатата ситуација. Таквата култура која повеќе не ги задоволува потребите на претпријатието е една од главните причини за неуспех на неговата стратешка иницијатива. Потребно е културата да ја подржува развојната стратегија на претпријатието, па оттука се јавува и големата важност на совпаѓањето меѓу културата и стратегијата. Стратегиите за промена на организационата култура, претставуваат начин на кој може да се менуваат ставовите и вредностите во свеста на вработените, како и да се менува нивното однесување, па станува збор за директни и индиректни стратегии³⁴.

Директните стратегии имаат директно влијание врз менувањето на ставовите и вредностите на вработените, кои со таквите промени во ставовите, сами и нечујно ќе го променат своето однесување и ќе го усогласат со своите ставови. Додека пак, индиректните стратегии ги претставуваат различните методи кои ги користи претпријатието ги наведува своите вработени да го усвојат новото однесување кое отстапува од нивните вредности и ставови, а откако ќе согледаат дека не постои можност да се вратат на своите претходни облици на однесување, тие ќе мора да се прилагодат на новоусвоениот облик на однесување.

Промената во културата е сложена управувачка активност и при нејзиното спроведување најчесто доаѓа до отпуштање на вработените, носење нови правилници, уредби, одлуки, решенија и се менуваат навиките на вработените, па вака спроведените промени често можат да бидат и многу непријатни па дури и драматични за одредени поединци во претпријатието, па затоа најефикасно е културата во претпријатието да се гради на една стабилна основа, како не би се менувала често.

³⁴ Н. Јанићијевиќ, Организациона култура, Нови сад, 1997, стр. 78.

3. МЕНАџЕРИТЕ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ КУЛТУРАТА НА РАБОТНИЦИТЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Структурата во една организација, претставува рамка во која се извршуваат сите деловни активности во една компанија во која се спојуваат сите нејзини елементи како што се функциите, организационите единици, информациските и материјалните текови, работните места, менаџерите, работниците, организациска култура и доверба. Формирањето на соодветни односи и врски меѓу работниците, негувањето на заедничките ставови и верувања, воспоставувањето на соодветен начин на комуникација се основата за постоење на специфична организациска култура и доверба.

Од четирите главни менаџерски функции, односно планирањето, организирањето, координирањето и контролата, водството е најсложено. Некои го нарекуваат способност, а некои пак знаење. Оваа способност не се добива со раѓањето, туку таа се учи и се надградува со години учење. Лидерот е всушност онаа личност во едно претпријатие кои има визија за иднината на претпријатието, таквата визија ја пренесува на другите и ги инспирира односно мотивира за да ја остварат. Напредокот на претпријатието во голема мера зависи од способноста на „првиот човек“ да биде лидер односно водич.



Слика бр.3 Менаџерот пред вработените
Извор: <http://www.youngandprosperous.com>

Последниве десетина години, ги карактеризираат менаџерските поими, што се одлика на термините како транзиција, реформи, промени, приватизација. За една млада држава, како што е нашата, овие термини навистина се одлика за еден период на реструктурирање на многу сегменти од нејзиниот општествен, политички, стопански, економски и јавен живот. Токму затоа, потребата од вистинско водство е повеќе од потребно.

Водството особено е потребно во работните организации кои претставуваат клетка на секој сегмент од општествениот живот. Да се водат луѓето кон остварувањето на организациските цели е предизвик за секој менаџер. Водачот е тој кој со своето влијание и личен пример, природно, наметнато и спонтано прифатено, учествува во градењето на правилни интерперсонални односи меѓу вработените, влијае врз утврдувањето на нормите и вредностите карактеристични за културата на организацијата, ги практикува елементите кои влијаат врз изградувањето на здрава организациска клима, се соочува и ги разрешува организациските конфликти и слично.

Културата во едно претпријатие ја создаваат самите вработени, но свое влијание имаат и претпоставените - сопствениците на тоа претпријатие кои ќе настојуваат да наметнат дел од својата култура и начин на работа. Затоа потребно е правилно насочување и водење на работниците, како би се постигнале не само целите на претпријатието, туку и послушност и остварување на културата на истото.

Менаџерите, како и сопствениците на претпријатијата преку водење на своите работници, можат да ги обединат околу една заедничка вредност, од која истите би црпеле мотиви, потреби и желби да го направат она што од нив се бара. Тоа не смее да се изедначи со некоја раководна позиција во организацијата, затоа што назначувањето на одредена личност на тоа раководно место, не го прави во исто време и водач. Единствено, преку желбата за соработка, тимското работење, коректен и чесен однос, доследност и креативност во работата може да се наметне претпоставениот како вистински водач. Притоа, познато е дека добриот водач раководи од три позиции: “на чело

на групата, укажувајќи на патот, во средината – охрабрувајќи го мнозинството, и во заднината, собирајќи ги заостанатите”.³⁵

Водството како активен процес постојано треба да биде креативно и инвентивно, насочено кон промени во самата организација кои имплементирани во целокупната работа би дале позитивни резултати што ќе придонесат за една здрава организациска клима во секоја организација. Организациската клима, всушност, претставува „создаден амбиент во кој се реализира работниот процес во една организација“³⁶.



Слика бр. 4 Насоките на менаџерот
Извор: <http://www.salesprogress.com>

А бидејќи културата во едно претпријатие претставува “карактеристичен дух и верување на една организација, кои се демонстрираат, на пример, во норми и вредности до кои луѓето, обично, се држат во таа организација, како треба да се однесуваат еден кон друг, природата на работните односи што треба да се развиваат и како ставовите да се менуваат”³⁷. Слободно може да се каже дека организациската клима е производ, односно реакција на организациската култура. Организациската клима претставува единство од следниве фактори:

- материјално-технички фактор (целокупната опрема, просториите,

³⁵ Роберт М.Фалмер, Новиот менаџмент, Скај агенција, Скопје, 1994 год., стр.113

³⁶ Константин Петковски, Водство и ефективната комуникација, Битола, 2000, стр. 60

³⁷ Tony Bush, John West - Burnha,: The Principles of Educational Management, Longman, Educational Management Development Unit, University of Leicester, 1994, p.103

- придружните објекти и нивната функционална поврзаност);
- финансиски фактор (финансиските средства, системите на вреднување и наградување);
- кадровски фактор (членовите во организацијата, нивните интерперсонални односи) и организациската структура како фактор.

Може да се каже дека сиве овие фактори се меѓусебно поврзани и зависат еден од друг. При создавањето здрава организациска клима влијаат следниве елементи кои можат да се класифицираат во три групи:

- етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, чесност, совесност, несебичност, разбирање на групата, грижа за членовите на групата);
- особини кои придонесуваат за општа комуникација (колегијалност, соработка, добронамерна критика, смисла за хумор, култура на однесувањето, самокритичност, љубезност, отвореност);
- особини за однесување при тимска работа (активно слушање, бранење на своите ставови, прифаќање на разликите, соочување со конфликти, прифаќање на друго мислење, поставувањето на целите, прифаќање на другите луѓе како ресурси на знаење, вештини, можности и сл)³⁸.

Поставувајќи ги во меѓусебна врска водството и организациската клима, не може, а да не се забележи нивната функционална поврзаност. Имено, водачот е тој кој што треба да игра голема улога при самото формирање, градење и чување на организациската клима. А од друга страна, пак, здравата организациска клима која подразбира пријатен амбиент за работа, функционалниот систем на донесување одлуки, хармонизираните односи меѓу вработените и слично, му помагаат на водачот во успешно водење на самата организација.

³⁸ Константин Петковски, Водство и ефективната комуникација, 2000, стр. 61

Менаџерите може да имаат различни методи на работа, а кој метод ќе го изберат зависи од многубројните и релевантни фактори како што се стручноста, искуството, возраста. Во големите светски компаниии, претежно е применет методот наречен „тејлористички метод“ на работа во која основа ја сочинува работа на норма и плаќање по учинок, хиерархиска надреденост и подреденост, стратификација на претпријатието и слично. Современиот менаџмент се повеќе ги напушта класичните методи на работа и примат им дава на кооперативните методи на работа. Модалитетите на работа се различни, но се сведуваат на следните:

- Насочување кон целите;
- Раководење спрема резултатите;
- Раководење по пат на делегирање;
- Раководење на принцип на партиципација;
- Раководење по пат на мотивација;
- Раководење спрема правилата на одлучување.

Теоријата и праксата на менаџментот има издиференцирано пет основни методи на работа, а тоа се следните:

- ***Автократски метод*** – според овој метод, менаџерот е апсолутен автократ и сите членови мораат да му се покоруваат, а во случај да не го прават тоа ќе биде применета принуда. Во автократијата, власта која ја има менаџерот е апсолутна и тој не ја дели со никој. Тој бара извршување на задачите како што наредил, па дури може и да се казни подоброто нивно извршување. Иако може да даваат пофалби и награди, најчесто издаваат санкции како би ја докажале својата моќ. Овој метод може да биде од корист во поедини случаи и тоа кога определена задача треба да биде брзо и без одлагање извршена, но ако предолго се користи може да доведе до тиранија во претпријатието која воедно и го загрозува неговиот опстанок.
- ***Демократски метод*** – Овој метод е најефикасен и истовремено најтежок метод на работа. Тука, демократскиот менаџер не го води

претпријатието сам и по свое убедување, туку тој се советува со другите членови за битните прашања за животот и работата на колективот. Овој менаџер не е само наредбодавец, туку тој е прв меѓу еднаквите. Добрите страни на овој метод се изразуваат преку довербата меѓу членовите, добрите меѓучовечки односи и подготвеноста на членовите на доследно извршување на донесените одлуки, а додека лошите се огледаат во губење на времена разгледување поединечни прашања и лошата ефикасност кај итните работи.

- ***Либерален метод*** – Кај овој метод менаџерот, пред се е информатор, па неговиот авторитет и активности не се посебно нагласени. Тој на своите соработници им ги дава информациите и податоците кои им се потребни, за да потоа тие сами го одберат начинот и времето на нивното извршување. Односот помеѓу менаџерот и извршителите на неговите одлуки е повеќе неформален и пријателски, па од тие причини е и повеќе прифатен, но од поглед на ефикасноста не е оправдан, што до некаде може и да се објасни со ниското ниво на работна култура.
- ***Колегијален или тимски метод*** – овој метод претпочита воведување на колегијални органи кои ќе ја извршуваат функцијата на управување со претпријатието, па одлуките кои се донесуваат во рамките на таквиот колективитет се многу квалитетни. Членовите на колективот во донесувањето на одлуките се рамноправни, а водачот на таквата група е еднаков со нив, поради што се создава една атмосфера на добри меѓучовечки односи кои ја зацврстуваат културата во една организација. Како главен недостаток кој се истакнува кај овој метод е недефинираноста или недоволната дефинираност на одговорноста на членовите на колективитетот.
- ***Личен или индивидуален метод*** – секој менаџер мора да ги познава сите досега наведени методи на работа, па во текот на своето работење да го изгради својот индивидуален личен метод на работа кој се разликува од сите други облици и начини на работа. Овој метод е условен од стручните квалитети, искуството, годините на старост и други лични

квалитети и карактеристики на менаџерите, па така најчесто овој метод го применуваат искусните менаџери кои претпријатието го управуваат на основа на своите знаења стекнати со годините.

3.1. Мотивацијата како мотивирачки и демотивирачки фактор на вработените во претпријатијата

Луѓето функционираат поефикасно во мотивирачко окружување. Вистинската мотивација е од огромна вредност за вработениот, за претпоставените, за компанијата. Мотивацијата може да се дефинира како однесување насочено кон остварувањето на некоја цел, поаѓајќи од определена потреба на човекот, а со цел за нејзино задоволување. Мотивацијата е комплет на сили кои го тераат човекот да се однесува на определен начин. Една од главните лидерски задачи е мотивирањето на вработените. Најдобар начин да се натера некој да го работи она што менаџерот го сака е доколку се натера и тој да ја засака таа работа. Мотивираните луѓе можат да постигнат надпросечни резултати.



Слика бр.5 Лидерот пред сите
Извор: <http://www.ibuzzing.com.br/>

Сопствениците, директорите, менаџерите мора да бидат сигурни дека нивните вработени се продуктивни, енергични и желни да ги завршат своите задачи на најдобар можен начин. Сепак, секоја организација има вработени кои што едноставно не ја реализираат работата на начин на кој што се способни за тоа, со други зборови не го вадат својот максимум од себе. Токму овде е потребна мотивацијата за да се придвижат капацитетите на вработените. Менаџерите во обид да ги мотивираат своите вработени честопати прават одредени грешки во начинот на мотивирање.

Мотивацијата на работното место може да се одвива на два начини:

- Прво, луѓето можат да се мотивираат со барање, наоѓање и извршување работа која ги задоволува нивните потреби или барем им овозможува да се надеваат дека нивните цели ќе бидат остварени.
- Второ, луѓето можат да се мотивираат од страна на управата преку методи, како плата, промоција, награда итн.³⁹

Постојат два типа на мотивација и тоа;⁴⁰

- Внатрешна мотивација – самогенерирани фактори кои влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока. Овие фактори вклучуваат одговорност (чувството дека работата е важна), автономија (слобода на дејствување), опсег на користење и развој на вештини и способности, наоѓање интерес и предизвик во работата, можности за напредување;
- Надворешна мотивација – што може да се направи за луѓето за тие да бидат мотивирани. Ова вклучува награди, како зголемена плата, промоција, пофалба и казни, како дисциплински акции, критика. Надворешната мотивација може да има брз и моќен учинок, но не е сигурно дека ќе трае долго. Поголема е веројатноста дека внатрешната

³⁹ Human Resource Management Training Handing Training Handout, Management for Deveolopment Foundations The Netherlands, 2002

⁴⁰ Dessler, G. (2007). „Основи менаџмента људских ресурса“, Београд превод – Проф.д-р. Слободан Камилковиќ, Факултет за организациони науки во Београд

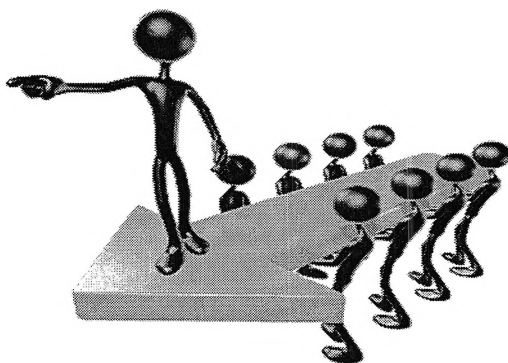
мотивација ќе има подлабок и подолгорочен учинок, бидејќи не е наметната.

Постојат неколку митови кои мотивацијата ја претставуваат на различни начини. Еден од главните митови на мотивацијата е оној според кој се вели дека „парите мотивираат“. Секако, доколку вработениот го платите доволно, во состојба е да реализира различни активности. Дополнително вработените се пресреќни кога ќе добијат одреден бонус за да се награди одредено минато однесување или исполнета работна задача. Факт е дека вработените подобро ја реализираат својата работа кога е пропратена со соодветна парична награда во вид на плата и бонуси. Како и да е, среќата и енергијата која што ја има вработениот со ваков вид на мотивација трае кратко, бидејќи по некое време таа нема да има ист ефект од причина што вработениот ќе очекува ново покачување на својата плата. Но колку и до кога организацијата е спремна да ги зголемува платите на вработените за да ги одржува мотивирани е временски ограничено, бидејќи потоа мотивацијата полесно ќе почне да опаѓа.

Признанијата и статусот се мотиватори кои што дополнително ја поткреваат енергијата на вработениот. Работодавците постојано изнаоѓаат начини со кои ќе влијаат врз зголемувањето на мотивираноста кај вработените и на тој начин ќе ги поттикнат на поефикасно извршување на своите работни задачи, кое нешто, пак од друга страна ќе доведе до остварување на целите на едно претпријатие. Така, тие добиваат поголем лимит за користење на службен мобилен телефон, се организираат заеднички рекреативни дружења, добиваат попусти на производите кои што ги произведува организацијата. На овој начин се сака да се одржи нивото на среќа кај вработените која ќе ја зголеми нивната мотивација. Но, ова сепак не е до таа мера ефективно. Всушност, вработените уживаат во привилегиите кои што ги добиваат и сакаат да имаат таков вид на бенефиции, дури и самите ги бараат. Меѓутоа, задоволството кое што го добиваат не мора да значи дека ќе се трансформира во подобро реализирање на работните задачи ниту пак во зголемување на перформансата на вработените⁴¹.

⁴¹ www.hr.com.mk

Следен од митовите за мотивација е оној кој ги игнорира конфликтите. Ретко кој ужива во настанатите конфликти на работното место. Голем број од менаџерите се соочуваат со епитетот на „неспособни“ да се справат со проблемите кои што настануваат, односно да преземат одговорност за настанатите конфликти во рамки на тимот. Со самото тоа што не посочуваат проблематично однесување на одреден вработен, не помагаат никому, ниту на тој кој ги предизвикува проблемите, ниту на останатите вработени кои што мораат да бидат жртви на нечие несоодветно однесување. Кога постојат одредени конфликти ситуации во рамки на тимот влијаат прилично демотивирачки за вработените во текот на реализирањето на секојдневните активности. Така што, со игнорирањето на тековните конфликти само се постигнува контра ефект кај вработените.



Слика бр. 6 Лидерство
Извор: <http://luisrosalesonline.com/>

Погрешно е сфаќањето дека „некои вработени едноставно не се мотивирани“⁴². Секој човек се мотивира, но на различен начин. Затоа е потребно да се дознае природата на човекот, што е она што го придвижува, што го енергизира. Доколку еден вработен во конкретен момент нема некакви задолженија за работа, односно нема кој да го насочи, без разлика колку и да е мотивиран за работа, не може ништо да направи. Овде предизвикот е претпоставениот да открие што го мотивира вработениот и потребно е таквите елементи да ги спои со описот на работното место на вработениот.

⁴² <http://seebiz.net.mk/?ItemID=A75A2E7F18FEA84E8BB722F4AE6259CC>

Мислењето дека „паметните“ вработени, немаат потреба од енергизирање и мотивирање е многу погрешно. Напротив, во многу случаи оние вработени кои се паметни понекогаш не успеваат да го пронајдат она што ги мотивира, па многу брзо работата може да им стане здодевна и да бидат фрустрирани заради тоа. Токму тоа, на крајот знае да резултира со недостаток на интерес кон работата, како и намалување на продуктивноста.

Како една од најголемите грешки која ја прават работодавците е таа, кога мислат дека она што ги мотивира нив се исти со оние што ги мотивираат другите. Треба да се има во предвид дека секој човек е различен и секој човек има различни причини кои го мотивираат. Некој може да биде мотивиран доколку добие годишен одмор кој ќе може да го искористи да помине повеќе време со своето семејство, меѓутоа на некого не му значи тоа. Некој се мотивира доколку добие признание за добро реализирана активност, на некого тоа му претставува само еден вид на залажување и тапкање по грбот. Некој се мотивира доколку добие повеќе одговорности каде што самиот ќе може да донесува одредени одлуки, меѓутоа има вработени кои што континуирано сакаат да бидат водени и не сакаат зголемување на обемот на работа и одговорностите кои што ги имаат во моментот. Оттука, можеме да дојдеме до заклучок дека секој вработен го мотивираат различни работи, и таквата мотивација на вработени битно влијае врз извршувањето на нивните задачи и придонесот во остварување на целите на претпријатието во кое работат.

3.2. Видовите култура во една организација

Доколку едно претпријатие поседува одлична организациска култура, тоа ќе бидете врвна компанија што ги привлекува најталентираните вработени и остварува најдобри резултати. Доколку организациската култура е слаба или токсична, луѓето, и тоа оние највитаалните и најдобрите, ќе почнат да го

напуштаат претпријатие, ќе се зголемуваат трошоците, тоа ќе стане скапо, бавно и неконкурентно. Непосредната социјална околина, притисокот и поддршката на добрата работа ги поттикнува сите соработници за подобра работа. Ако сите се насочени на задачите, ако е добра работната атмосфера и насоченоста, тогаш во таквите услови станува непријатно да се занемаруваат обврските.

Луѓето стекнуваат верувања, воспоставуваат закони и обичаи, креираат своја култура внатре во претпријатијата во кои работат и делуваат, осмислувајќи го својот живот и давајќи му хумана димензија. Културата е во непосредна спрега со организацијата и често пати се јавува како една од детерминантите на организациското напредување. Создавањето на една култура во организацијата е долга и макотрпна работа, но за неа најкарактеристично е тоа што таа останува и по заминувањето на нејзините творци од организацијата. Менаџерите кои сакаат да го одржат успехот на компанијата, треба да бидат подготвени и да се носат со предизвикот на новите промени и мораат да прифатат култура и модел на однесување, кои се компатибилни на времето и посебностите што доаѓаат.

Секоја организација има различен вид на организациска култура. Во организациската култура се вклучуваат меѓучовечките односи помеѓу вработените, односот вработен претпоставен, начинот на комуникација, стилите на донесување на одлуки, начинот на извршување на работните задачи, тенденцијата на независност кај вработените, поттикнување на креативноста, иновативноста, натпреварувачкиот дух, како и наградите и казните кои што ги добиваат вработените. Постојат повеќе видови на култура, кои се во зависност и од типот на организацијата, па така, карактеристични се следниве:

- **Хуманистичка култура** карактеристична за организации менаџирани на начин кој е насочен кон вклучување на вработените. Од вработените се очекува да помагаат, да бидат конструктивни и отворени при справувањето со проблемите на кои што наидуваат. Главниот акцент се става на развојот на вработените и посветување соодветно време на вработените.

- **Соединета култура** е карактеристична за организациите кои што приоритет ставаат на конструктивните меѓучовечки односи. Од вработените се очекува да бидат пријателски расположени, отворени, да ги поттикнуваат и да ги прифаќаат успехите на работните групи. Главен акцент е справување со колегите на пријателски начин, како и отворени споделување на идеи и размислувања.
- **Култура на одобрување** имаат оние организации каде што генерално се избегнуваат конфликтите и постојат одредени позитивни меѓучовечки односи. Вработените имаат чувство дека треба да се сложат со другите, да се потрудат да го добијат одобрувањето за своите активности од колегите, како и да се потрудат да им се допаднат на своите колеги. Главен акцент се става на сигурноста дека колегите го прифаќаат вработениот, односно дека „се сложува“ со останатите.
- **Конвенционалната култура** ги опишува организациите кои што се конзервативни, традиционални и со премногу административни чекори. Од вработените се очекува да се прилагодат на поставените услови, да ги следат принципите, процедурите и правилата и да дадат се од себе да остават добар впечаток. Главен акцент се става на политиката на организацијата и принципите на работење, а од вработените се очекува добро да се „вкалапат“ во организацијата.
- **Зависна култура** е карактеристична за организации кои што се хиерархиски контролирани и кои што имаат минимално вклучување на вработените. Централизираното донесување на одлуки им наметнува на вработените да го работат само она што им е кажано, а за било каков вид на одлуки да се консултираат со своите директни претпоставени. Главен акцент се става на задоволување на оние кои што ја имаат моќта и вработените да го извршуваат само она што се очекува од нив.

- **Култура на избегнување** е карактеристична за организациите кои што „заборавиле“ или едноставно избегнуваат да го наградат постигнатиот успех, но од друга страна пак, не забораваат да ги казнуваат направените грешки. Ваквиот негативен систем на наградување наметнува вработените да не преземаат никаква одговорност, односно да ја префрлат на друг, се со цел да не се доведат во ситуација каде што ќе треба да одговараат за потенцијално направената грешка. Како главна карактеристика кај вработените во оваа култура се издвојува чекањето некој друг прв да почне да делува.⁴³
- **Опозициска култура** карактеристична за организации каде што конфронтирањето надвладува, а негативизмот се наградува. Вработените го добиваат својот статус и влијание со помош на критицизам и се поттикнуваат да контрираат на туѓите идеи. Се става акцент на укажување на туѓите мани, а менаџерот многу тешко може да биде импресиониран.
- **Моќна култура** е карактеристична за организации кои што се непартисипативни, односно се структурирани врз основа на моќта која што е својствена за позицијата на вработените. Вработените веруваат дека ќе бидат наградени доколку превземаат одговорност и ги контролираат своите подредени, а во исто време треба да бидат подготвени да одговорат на барањата на своите претпоставени.
- **Натпреварувачка култура** е онаа во која што се вреднува победувањето, а вработените се наградени кога се надминуваат еден со друг. Луѓето во ваков вид на организација се раководат според принципот „победувам – губам“ и веруваат дека треба да работат против, отколку задно со своите колеги за да можат да бидат забележани. Главен акцент е претворање на работата во борба и тенденцијата никогаш да не се загуби.

⁴³ <http://seebiz.net.mk/?ItemID=574AA772B03124439A4CD8910F32509B>

- **Перфекционистичка култура** карактеристична за организации каде што се вреднуваат перфекционизмот, доследноста и напорното работење. Вработените веруваат дека треба да избегнуваат било каков вид на грешки, да бидат во тек со се и да работат и дополнителни часови за да се постигнат конкретно определените цели. Главен акцент се става на перфектно завршените обврски, како и да се биде најдобар во се.
- **Култура насочена кон постигнување** ги карактеризира организациите кои што добро ги завршуваат своите обврски и ги ценат вработените кои што поставуваат и исполнуваат сопствени цели. Вработените на овие организации поставуваат предизвикувачки, но сепак реални цели, поставуваат план за нивно исполнување и полни се со ентузијазам. Главен акцент се става на тежнењето кон извонредност, како и отвореното покажување на ентузијазмот кај вработените.
- **Култура насочена кон самоактуелизација** карактеристична за организации каде што се вреднува креативноста, квалитетот пред квантитетот, како и реализирањето на активностите и личниот развој. Вработените во овие организации се поттикнати да уживаат во својата работа, да ги развиваат своите вештини и да превземаат нови и интересни активности. Главен акцент се става на уникатен и независен начин на работење, како и одлично завршување дури и на наједноставните работни задачи.⁴⁴

⁴⁴ <http://seebiz.net.mk/?ItemID=574AA772B03124439A4CD8910F32509B>

3.3. Мотивацијата на вработените – фактор за напредок на работата на претпријатието

Мотивацијата и задоволството на вработените се во основата на менаџментот на човечките потенцијали. Единствено со изградба на квалитетен мотивациски систем може да и се помогне на организацијата да ја зголеми својата конкурентска способност и вредност. Со примена на научните достигнувања во областа на мотивацијата врз управувањето со човечките потенцијали може да се придонесе значително врз зголемувањето на мотивацијата и задоволството на вработените, а со тоа и врз зголемувањето на конкурентската способност и вредноста на претпријатието. Утврдено е дека мотивацијата на вработените не е само психолошки и социолошки проблем на работата и работното однесување, туку е однесување насочено кон некоја цел што побудува потреби предизвикани во човекот, а целта е однесување на задоволување на потреба. Се разбира, причина за одредено однесување се внатрешните психолошки придвижувачи кои го тераат човекот на некоја активност, па ефектот на некој поединец не зависи само од неговата способност, туку и од мотивацијата. Задача односно обврска на менаџерите е да ги сфатат човековата сложеност и специфичност, мотивациските теории и во зависност од специфичните околности во кои претпријатието работи да изберат и применат материјални и нематеријални мотивациски техники.



Слика бр. 7 Мотивацијата
Извор: <http://www.entre-propel.com>

За да се разбере мотивацијата, треба да се разбере и човековата природа. Токму тука се јавуваат и проблемите. Човековата природа е многу едноставна, но истовремено и премногу комплексна. Всушност постои разлика помеѓу моменталната состојба на вработениот и онаа состојба која што тој ја посакува. Менаџерот е оној кој се обидува да ја намали оваа разлика, а мотивацијата е помошното средство кое што го користат менаџерите.⁴⁵

Генерално сите луѓе работат за пари, плата за да можат да ги задоволат сопствените биолошки и животни потреби, да обезбедат некаква сигурност. Парите се оние кои што ги плаќаат сметките, овозможуваат храна, школување на децата. Затоа многу е погрешно да се занемари важноста на платата што ја добива вработениот. Меѓутоа голем дел од луѓето покрај за плата работат и за лично исполнување. Вработените имаат поставено одредени сопствени, лични цели кои што успеваат да ги постигнат преку работењето. И токму таа цел, сама по себе е мотивирачка и ја поттикнува, ја мотивира личноста да ја исполни. Некои луѓе навистина ја сакаат својата работа и мотивирачки делува секој контакт што го прави на работното место. Некои едноставно сакаат да бидат активни, други сакаат предизвици, промени, решавање на проблеми. Секој човек се мотивира на различен начин. Улога на менаџерот е да дознае на кој начин се мотивираат неговите вработени. Една од круцијалните активности за

⁴⁵ Jones Gareth R. & George Jennifer M.; Современ менаџмент; Глобал комуникации; Скопје; 2008

опстанок, развој и функционирање на организациите претставува начинот на кој тие се управувани, раководени, менаџирани и водени. Во секоја голема организација постојат луѓе кои како носители на моќ всушност управуваат со други менаџери како што постојат и некои други менаџери кои раководат со работниците.

3.4. Тимската работа – услов за поволна клима во работењето на едно претпријатие



Слика бр.8 Тимската работа за загарантиран успех
Извор: <http://marketingr.bligoo.es/>

Тимската работа е современ начин на организациско однесување кој се јавува како предизвик и можност за остварување на деловен успех на претпријатијата во современи динамични и турбулентни услови на работење, и особено е актуална за оние претпријатија кои имаат цел да ја прошират својата активност на интернационално ниво. Развојот на информативната технологија придонесе да се формираат разни тимови кои се составени од менаџерски и неменаџерски кадар преку кој ќе се овозможи остварување на целите на едно претпријатие. Тимската работа претставува концепт кој го привлекува вниманието на

современите претпријатија кој може да ги сруши бариерите кои се појавуваат меѓу нив и променливото окружување во кое работат.

Условите во кои работата овие претпријатија се многу сложени, па се јавува потребата од тимска работа во решавањето на проблемите, па оттука тимската работа се јавува како нова состојба во управувањето со претпријатијата која ќе овозможи зацвстрување на културата на вработените и создавање на една здрава средина за работа во која успешно ќе бидат остварени и целите на работењето. Станува збор за изградување на партиципативен менаџмент во претпријатијата со кој ќе се почитуваат мислењата и ќе се користат знаењата и способностите на сите вработени. Овој вид на менаџмент е моќно управувачко средство бидејќи ги вклучува сите вработени, а на тој начин се зајакнува нивната креативна моќ, се подигнува нивото на нивното задоволство, продуктивноста и се усовршува квалитетот на финалните производи.

Наспроти брзите и дисконтинуираните промени на факторите на екстерното окружување, тимската работа се јавува како нова состојба во управувањето со претпријатијата која ќе им овозможи и успешно работење. Тимската работа е современ начин за постигнувањена деловен успех на сите претпријатија, независно од тоа дали се производствени или услужни, и дали својата дејност ја остваруваат на територијата на една или на повеќе држави, односно работат на интернационално ниво.

Постојат неколку основни фактори од кои зависи постигнувањето на ефикасноста на тимската работа. Меѓу нив како поважни се големината на тимот, степенот на постигнатата кохезивност на тимот и степенот на меѓусебниот консензус на членовите, како и поставените тимски норми и статусот на позицијата на секој член од тимот. Овие фактори можат релативно полесно да придонесат за ефективност на тимот во хомогени групи во однос на интернационалните тимови чие основно обележје е мултикултурализмот. Во културно разнородните тимови, раководителот на тимот има задача да создаде таква клима во тимот каде ќе дојде до израз партиципацијата на секој член на тимот во работењето, да ги минимизира и разрешува конфликтите меѓу

членовите на конструктивен начин и да дејствува како медијатор кој ќе ги поддржува и поттикнува тимските активности, а не да управува со членовите.

Едно од најзначајните прашања во доменот на тимската работа, е обезбедување на нивна ефикасност во услови на постоење културни разлики меѓу членовите на тимот. Појавата на конфликти во тимот ја наметнува потребата раководителите на тимовите, повеќе да се ангажираат во развивањето на тимска работа врз основа на ангажирање на поединците во консолидирана групна активност, создавајќи чувство на припадност на секој член на групата, развивајќи отворена комуникација, поттикнувајќи го креативното размислување на секој поединец кон остварување на целите и визијата на тимот.

Тимска работа е заедничко дејствие на група луѓе во која секоја индивидуа ги подредува своите индивидуални интереси и мислења на единството и ефикасноста на групата. Негување на тимската работа подразбира креирање на работна култура која ја вреднува соработката. Луѓето кои живеат и функционираат во околина која охрабрува тимска работа веруваат дека размислувањето, планирањето, одлуките и дејствијата се подобри кога се направени кооперативно. Поединците веруваат и ја асимилираат идејата дека "ниту еден од нас не е добар колку сите ние заедно".⁴⁶

Да се припаѓа во еден тим е чувство да се биде дел од нешто големо од самиот себе. Секоја организација настојува нејзините вработени да работат како еден тим, бидејќи тоа што го прави вработениот се одразува врз целокупниот успех на организацијата. Тој заедно со своите колеги работат за да се постигне определен резултат, односно да се остварат поставените цели. Иако секој вработен има свои работни задачи и можеби припаѓаат на различни сектори, сепак нивната работа е насочена кон остварување на целите на организацијата.

Истражувањата на менаџерите за подбрување на својот бизнис, укажуваат на фактот дека посакуваните резултати и профитабилноста ќе се постигне единствено ако во процесот на креирање на резултатите се вклучени сите вработени. Тимската работа во едно претпријатие е услов за подобрување

⁴⁶ <http://humanresources.about.com>

на услугите кои ги нуди, а при тоа му се нуди можност и на секој вработен да се вклучи во процесот за постигнување успех на компанијата.

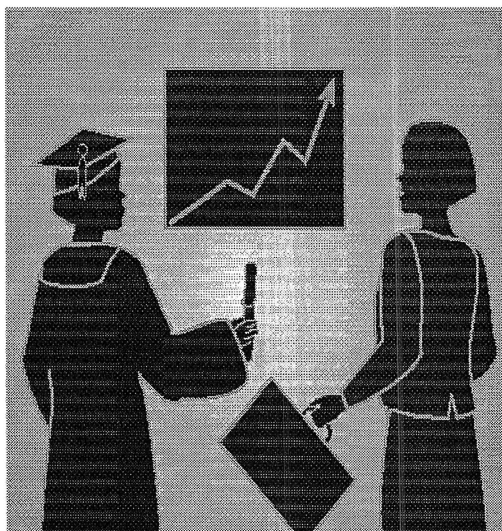
Тимот треба да ги утврди проблемите кои постојат внатре во претпријатието, како и сите препреки и бариери кои постојат во поглед на остварување на групните резултати, и да изнаоѓа соодветни начини за идентификување и решавање на постоечките проблеми. За добро функционирање на тимот, потребно е меѓучовечките односи во него да бидат на завидно ниво и да преовладува хармонија и почитување меѓу членовите. Тимот за да биде успешен, потребно е сите негови членови јасно да ги познаваат причините за неговото формирање, да располага со потребните финансиски средства, време и кадар кои му се потребни за за ефективно реализирање на работните задачи. Вработените, членови на тимот, треба да знаат дека нивниот тим треба да придонесе за да се одржи и оствари целта на претпријатието. Тие треба да бидат посветени на тимот во кој припаѓаат, а не да бидат во него од причина што некој тоа им го наложил, зошто само на тој начин успешно ќе ги извршуваат своите работни задачи насочени кон исполнување на целите и мисијата кои што ги има работниот тим и задачата која што треба да се реализира.

Членовите на тимот треба да бидат уверени дека сите оние кои се во него се посветени и се трудат да се реализираат поставените цели, а не дека дел од нив се само присутни во тимот. Потребно е секој член на тимот да ја разбира неговата улога како и процесот кој треба да се реализира, односно причината за постоењето на тимот за да можат меѓу себе успешно да соработуваат. За таа цел потребно е во тимот да има воспоставено одредени норми и правила на однесување кон кои секој негов член треба да ги почитува, зошто само на таков начин ќе се овозможи успешна соработка и остварување на целта за која е создаден тимот. Менаџментот на претпријатието или неговите сопственици, треба да имаат формирано механизам за награда на членовите на тимот за секоја успешно извршена работа. Но во овој случај, потребно е да се води сметка за тоа да покрај наградите и признанијата кои ќе им бидат давани на тимовите за колкетивно реализирање на проектите, ќе се води сметка и поединечно за секој член на тимот, бидејќи не е исклучена можноста некој од членовите да е

попасивен во однос на другите, а и тој добива одредена заслуга, што може штетно да влијае врз мотивацијата на останатите членови, па ќе доведе до намалување на ефикасното работење на тимот. Членовите на тимот треба да комуницираат меѓу себе на кој начин ќе се поттикнува меѓусебното почитување во поглед на придонесот кој го вршат за развојот и функционирањето на организацијата, како и желбата да се работи за добар тим, а ќе бидат и запознаени со одговорностите на останатите вработени што ќе придонесе за брзо решавање на настанатите проблеми и справување со евентуално појавените кризи.

3.5. Важноста на образованието и трансферот на знаење за едно претпријатие

Образованието е еден од факторите при изборот на работниците на определено работно место во едно претпријатие. Образованието има клучна улога во едно општество, бидејќи тоа е средство преку кое поединците учат најголем дел од јазикот, концептуални и математички вештини кое се неопходни во едно современо општество, ја дополнува улогата на семејството, ги социјализира младите. Училиштето го дава посакуваниот правец на личноста, преку усвојување на различни содржини во зависност од возраста и потребите на поединците. Тука се пренесуваат сите акумулирани знаења, вештини и вредности од генерација на генерација.



Слика бр. 9 Важноста на образованието
Извор: <http://onlinecareertips.com>

Гледајќи од аспект на бизнисот, образованието претставува детерминанта во националната конкурентна предност. За успехот на економијата на една земја, од голема важност е бројот на квалификувани и образовани работници. Степенот на образование во една земја го определува видот на производите кои ќе се продаваат, како и материјалот кој треба да се користи.

Едно претпријатие треба добро да го искористи знаењето на своите вработени, а тоа ќе се постигне преку трансфер на таквото знаење кое треба да го стекнат останатите вработени. Трансферот на знаењето е најголемиот предизвик за секоја организација и станува се поактуелно прашање во современите претпријатија. Ова од причина што знаењето на вработените е најголемото богатство и своина кое го поседува едно претпријатие. Со напуштање на хиерархискиот метод на контрола, претпријатијата се повеќе се насочуваат кон децентрализирана организациска структура каде што се зголемува вклучувањето на вработените.

Ваквата структура на организациите ја поттикнува креативноста на вработените на пониските нивоа, каде што имаат можност да ги искажат своите идеи, односно да го искористат и споделат своето знаење. Меѓутоа, ваквата

структура овозможува и вработените да се стекнат со нечие знаење, а токму за тоа е потребен соодветен начин за трансфер на знаењето⁴⁷, па така големо влијание во трансферот на знаењето има развојот на информатичката технологија. Но таа сама по себе не може успешно да го трансферира знаењето на вработените во едно претпријатие, туку главен мотиватор во оваа сфера е самото претпријатие.

Главни компоненти на трансферот на знаење се следните:

- **Креирање на идеја** – креативноста кај вработените не е искористена во целост. Самото претпријатие, односно неговиот менаџер треба да ја поттикне и правилно да ја насочи таквата креативност кон креирање на иновативни идеи, решенија за актуелните работни проблеми и кон постигнување на целта на претпријатието. Вработените треба да бидат обучени да размислуваат за различни начини за решавање на одредени проблеми, да го идентификуваат проблемот и да предлагаат и изнаоѓаат мерки за најдобро негово решавање. Со еден збор, вработените треба да знаат и умеат да работат во тим;
- **Споделување на идеите** – Идеите на вработените најчесто се споделуваат на состаноци каде се дискутира за карактеристиките на идеите и разните користи кои можат да се добијат од дадените предлози. За успешно остварување на оваа компонента, потребно е односите помеѓу вработените да бидат на завидно ниво, и да владее добра работна атмосфера помеѓу нив, зошто во спротивно трансферот ќе биде многу тежок, па дури и невозможен;
- **Евалвирање на идејата** – Од предложените идеи на вработени потребно е да се издвојат оние кои биле или не биле искористени во претпријатието во минатото работење, и доколку биле да се проверат нејзините ефекти, а доколку не биле искористени каков би бил нејзиниот исход во сегашната ситуација;

⁴⁷ <http://seebiz.net.mk/?ItemID=60A21C5163A6D14C8CB37DF59EB2F099>

- **Дисеминација на идејата** – За преминување во оваа фаза потребно е да бидат исполнети два услова, а тоа е формата во која е претставена идејата да биде разбирлива за останатите и лесна за интерпретирање, бидејќи доколку ова не е случај ќе се јави потреба за нејзино декодирање на начин кој ќе биде разбирлив за останатите, додека вториот услов го опфаќа поттикот на вработениот за споделување на идеите со останатите. Споделувањето на идеите може да биде од вработен во рамките на одредена работна група, споделување на идеи помеѓу различни работни групи, помеѓу оддели, бизнис единици или помеѓу организации⁴⁸;
- **Прифаќање на идејата** – е последна компонента на трансферот на знаење. Колку и дали ќе биде прифатена една идеја, зависи од меѓучовечките односи во претпријатието.

3.6. Машки и женски труд

Дури и да се уништи митот дека човековата биологија допушта тесен избор на машко и женско однесување, машки и женски дејности, тоа не значи дека автоматски ќе ги ослободи мажите и жените во современите општества од обврските, па дури и од желбата да ги исполнуваат улогите што историски се очекуваат од нив. Обрасците на однесувања, настанати врз основа на поделбата на трудот, влијаат на долги патеки. И покрај активизмот на поборниците на женската еманципација, за пречекорување на традиционалните норми на

⁴⁸ <http://seebiz.net.mk/?ItemID=60A21C5163A6D14C8CB37DF59EB2F099>

типичното полово однесување, сè уште не се надминати стереотипите за улогите на половите.

Под поимот женски труд, денес се подразбира професионална активност на жените, што претпоставува платена работа која се одвива надвор од домаќинството и како таква е спротивна на неплатените активности во домаќинството⁴⁹. Женскиот труд, како помалку вреден бил и помалку платен - состојба што до денес не е надмината во некои високоразвиени западни општества.



Слика бр. 10 Машкиот наспроти женскиот труд
Извор: <http://www.123rf.com>

Така, прашањето за дискриминација на жените сè уште е актуелно и покрај донесените меѓународни акти за обезбедување еднакви права за мажите и жените⁵⁰. Во изминатата деценија, жените од цел свет лансираа меѓународно движење за правата на жените без предрасуди па сепак, покрај промените во областа на меѓународното право и политика, во секојдневната реалност се соочуваат со негирање на нивните фундаментални права. Тоа значи дека со самото донесување на законските акти, автоматски не се исклучува родовата

⁴⁹ Митерауер, М, „Европското семејство - историско-антрополошки погледи“, Скопје, 2005 година

⁵⁰ Универзалната декларација за правата на човекотна ОН; Европска конвенција за човековите права; Женевската конвенција, Конвенција за елиминација на сите форми на дискриминација кон жените, и др.

дискриминација, и не се обезбедува еднаков третман и еднакво учество на жените во сите сфери на општествениот живот.

Поделбата на трудот според полот своите корени ги има во физичките и биолошките разлики меѓу мажите и жените. Бидејќи го раѓа потомството, Енгелс поделбата на трудот според полот ја смета за прва општествена поделба, и за сосема природна: мажот како физички посилен, војува, оди во лов и риболов, набавува храна, а жената заради репродуктивните функции: останува во домот, подготвува храна, готви, ткае, шие. Секој е господар во својата област, “мажот во шумата, жената во куката”⁵¹.

Ваквата, според него, непроблематична теза, ја исклучува можноста за полова сегрегација и доминација според полот во преткласните општества. Половата диференцијација е првата диференцијација во општеството и се разликува од половото раслојување во класните општества, кога се случува потчинувањето и дискриминацијата на жените.

Сè до втората половина на XX век биле доминантни сфаќањата, со различни варијации, според кои различната положба и улоги на жените и мажите се сведувала на биолошките и физичките разлики. Разграничувањето на задачите меѓу мажите и жените се објаснува врз основа на различната генетска предиспонираност, а исто така и некои психички особини и способности што им се припишуваат исклучително на мажите, или на жените, се објаснуваат како резултат на генетското влијание врз однесувањето на припадниците на различните полови.

Во аргументирањето на ваквите ставови како доказ се наведуваат истражувањата на голем број антрополози, кои ја покажуваат доминантната улога на мажите во сите познати општества - мажите се секогаш војници, го носат најголемиот дел од одговорноста за физичката заштита на групата, ја имаат контролата над важните средства и богатства во општествата и, воедно, се носители на најважните и највисоко наградувани дејности. За разлика од нив, жените се ограничени во домашниот контекст и се исклучени од јавната

⁵¹ Фридел, Е. “Расправа за одредниците на половите улоги”, во: Марковска, С., Симоновска, С. (ур.) *Антропологија - зборник текстови*, Скопје, 1999 година

општествена моќ. Оттука, се извлекува заклучокот дека генетската ограниченост е во основата на универзалната поделба на трудот⁵².

Од физичките и биолошките разлики меѓу половите произлегуваат различните, асиметрични места и улоги што ги имаат мажите и жените. Дејностите на жените се толкувани како поблиски до “природата” и се обезвреднувани во однос на дејностите што ги извршува мажот, а кои симболично се поврзуваат со “културата”, се сметаат за најважни во општеството и се наградуваат високо.

Во најголемиот број земји, стереотипите за мажот како главен обезбедувач на приходи во семејството, односно - мажот како производствен работник - доминира, дури и кога тоа се коси со реалноста. Мажите секогаш се сметаат како главни заработувачи во рамките на домаќинството. Ова се случува дури и тогаш кога невработеноста на мажите е голема и женската производствена работа ги обезбедува примарните приходи (во нашата земја таков пример се градовите во источниот дел, каде доминира текстилната индустрија).

⁵² Фридел, Е. “Расправа за одредниците на половите улоги”, во: Марковска, С., Симоновска, С. (ур.) *Антропологија - зборник текстови*, Скопје, 1999 година

4. КУЛТУРНИ МОДЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ НА СВЕТСКО НИВО

Културата во едно претпријатие е клуч за извонредни перформанси на еден бизнис. Таа е толку моќна и важна, што доколку не е во согласност со бизнис стратегијата на претпријатието, претставува голем противник на пазарот. За оние меѓународни бизниси кои имаат активности во различни земји од големо значење е како културата на општеството влијае врз вредностите кои се среќаваат на работното место. Најпозната студија за тоа како културата е поврзана со вредностите на работното место е онаа на Гирт Хофстед⁵³.

Како психолог кој работел за една престижна компанија, т.е. „Ај-Би-Ем“, Хофстед, го набљудувал однесувањето на точно определен број вработени и нивните вредности, за период од неколку години. Врз основа на таквите негови истражувања и собрани податоци, овој познат психолог издвоил четири димензии за кои тврдел дека ги резимираат различните култури. Тие димензии се следните:

- **Дистанца во моќ** - Оваа димензија посебно внимание посветува на објаснувањето како општеството најдобро се справува со фактот дека луѓето не се еднакви во физичките и интелектуалните способности. Хофстед дошол до заклучок дека културите со голема дистанца во моќта можат да се најдат во земји во кои нееднаквостите се зголемувале со тек на време и прераснувале во нееднаквости на моќ и богатство, додека пак, оние култури со мали дистанци во моќта се наоѓале во општества кои се обиделе да ги намалат таквите нееднаквости колку што е можно повеќе.
- **Избегнување несигурност** - Оваа димензија го мери степенот до кој различни култури ги социјализирале своите членови да ги

⁵³ G. Hofstede, “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, Journal of International Business Studies, 1983

прифаќаат нејасните ситуации и да ја толерираат несигурноста. Припадниците на културите каде се избегнувала несигурноста, го нагласувале значењето на сигурност на работата и тука се јавувала потреба од воспоставување на одредени правила и регулативи. Во оние култури пак, каде имало мало избегнување на несигурноста се карактеризирале со поголема подготвеност да влезат во ризици и помал емоционален отпор спрема промена.

- ***Индивидуализам против колективизам*** - Оваа димензија ја објаснува врската помеѓу поединецот и неговите пријатели, па така во индивидуалистички општества, врските меѓу поединците се лабави па нивните индивидуални достигнувања и слобода високо се ценат, а во оние општества каде што е нагласен колективизмот, врските меѓу поединците се цврсти.
- ***Маскулинизам против феминизам*** - Ја претставува врската меѓу полот и работните улоги. Кај првите, односно кај маскулинистичките култури, културните идеали се определени од јасно издвоените и традиционалните “машки вредности”, како постигнување и ефективно спроведување на моќта, додека кај вторите, односно кај феминистичките култури условите на полот не биле толку строго разграничени и се правела мала разлика помеѓу мажите и жените на исто работно место.

Добиените резултати од истражувањата на овој психолог, се интересни од причина што на еден општ начин ги прикажуваат разликите меѓу културите. Но, таквите негови истражувања подлежат и на некои критики⁵⁴, па така при нивното толкување треба да се биде внимателен.

Првата критика на истражувањето на Хофстед се однесува на неговото тврдење дека секоја нација има една култура. Но од друга страна пак, се доаѓа

⁵⁴ R. Mead, International Management, Cross Cultural Dimensions, 1994

до заклучок дека во една земја може да се сретнат повеќе култури. Понатаму, втората критика укажува на фактот дека неговото истражување можеби било културно ограничено, бидејќи тимот за истражување се состоел од Американци и од Европејци. Можеби прашањата кои им ги поставувале на вработените во “Ај-Би-Ем” и нивната анализа на одговорите биле обликувани според нивните сопствени културни предрасуди и загрижувања. Па оттука и резултатите до кои дошол при неговото истражување ги потврдуваат западните стереотипи. Последната критика се однесува на тоа што, луѓето од кои Хофстед добивал информации не само што работеле во единствена индустрија и тоа компјутерската, туку биле и од една компанија односно од компанијата “Ај-Би-Ем”. Компанијата во која било извршено истражувањето, била позната по својата цврста корпоративна култура и процедурите за избор на вработени, па постоела можност вредностите на вработените да бидат различни од оние вредности на културите од каде што доаѓале, а покрај тоа испитуваниот примерок на Хофстед не вклучувал одредени општествени класи како што биле неквалификуваните физички работници.

Со тек на времето, а и со развојот на културите низ годините, истражувањата на Хофстед почнуваат да застаруваат. Но иако постојат мислења дека прифаќањето на неговото истражување треба да подлежи на одредени размислувања, сепак тоа не треба да се отфрли во целост, бидејќи претставува претставува појдовна точка за менаџерите кои се обидуваат да дознаат како се разликуваат културите и што може тоа да значи за раководните практики. Некои други научници пак, докажале дека културните разлики влијаат врз вредностите и практиките на работното место, а основните резултати на Хофстед се повторувале и на различни примероци на поединци во различни средини. Своето научно истражување, Хофстед понатаму го проширува своето истражување вклучувајќи и петта димензија која ја нарекол „конфучиска динамика“, и за која тврди дека опфаќа дополнителни културни разлики кои не биле изнесени во неговата претходна работа⁵⁵.

⁵⁵ G. Hofstede, M.H. Bond, “The Confucius Connection”, *Organizational Dynamics* 16, No.4, 1988

Оваа димензија во својата основа ги вклучува вредностите кои произлегуваат од учењето на Конфучие, односно времето, упорноста, рангирање по статус, заштита на позицијата, почит спрема традицијата и реципрочно враќање на подароци и услуги. Највисоки резултати според оваа димензија постигнале земјите од Источна Азија, како што се Јапонија, Хонг Конг и Тајланд, а резултатите на земјите од САД и Канада биле ниски. Заедно со своите соработници, Хофстед ја подржувал практиката дека нациите со повисоки стапки на економски пораст имаат високи резултати во конфучиската динамика и ниски во индивидуализмот. Наспроти ова тврдење, некои студии кои се базирале на посоефицицирана статистичка анализа покажале дека овие наоди не се издржани. Неколку години наназад, земјите со висок индивидуализам и мала конфучиска динамика, како што е примерот со земјите од САД, постигнале високи стапки на пораст, додека во некои конфучиски култури, како што е примерот со Јапонија, економскиот пораст стагнирал. Гледано реално, културата има големо влијание врз економскиот успех на една нација, но таа претставува само еден од многуте фактори за економскиот успех, кое влијание и значење не е за игнорирање, но не треба да биде ни пренагласено.

КУЛТУРАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА
МАКЕДОНИЈА – АНАЛИЗА НА СЛУЧАИ -

Предмет на ова истражување се неколку фирми на територијата на Република Македонија, чиј број на вработени се движи од 10 до 40 вработени. Преку истражувањето се настојуваше да се добијат информации за меѓуколегијалните односи, хиерархијата, влијанието на односите меѓу вработените врз ефикасноста од работата, карактерот на внатрешната култура на работниците која се согледува преку нивниот однос со авторитетите, колегијалноста, како начините на кои се реагира во определени ситуации. Се појде од претпоставката дека културата на претпријатијата ја создаваат самите вработени, но свое влијание имаат и претпоставените (сопствениците) на тоа претпријатие кои ќе настојуваат да наметнат дел од својата култура и начин на работа.

Методологијата на истражување главно опфати четири претпријатија каде што беа реализирани длабински истражувања, односно студии на случаи, кои ги разгледувавме од различни аспекти во поглед на претприемничката култура, за добивање на повеќе информации во врска со поставениот проблем. Истражувањето беше спроведено во Охрид и неговата околина.

- А. Едната е текстилна фирма со 40 вработени (Дебарца)
- Б. Втората е фирма за детски обувки со 15 луѓе
- В. Третата е фирма за картонска амбалажа со 10 вработени
- Г. Четвртата е фирма за чевли со 30 вработени

Во однос на работничките права може да се констатира дека главно вработените ги уживаат основните права од работа. Користат редовно годишни одмори, не работат во сабота или недела и имаат паузи од 20 минути. Прекувремената работа им е платена соодветно.

- **Фирма А – Текстилна**

Во оваа фирма има вработено 30 жени и 10 мажи. Од нив 75% се Македонци 25% Роми, 75% имаат ССС, а 25 се со основно образование. 20 минутната пауза која им е дозволена ја користат за појадок/ручек во заедничката просторија. Од неформалниот разговор кој беше воден со менаџерот на оваа фирма, дојдов до заклучок дека постои одредено групирање меѓу вработените и тоа во групи од 3-4 најмногу до 5 лица, при што еден од лицата во групата се издвојува најмногу како иницијатор на дружењата на работа. Сепак нивната комуникација е сведена на минимум поради видот на работата. Комуникацијата помеѓу вработените е отежната од причина што работат во огромна хала каде се создава голема бучава од самите машини. Општо кажано постои пријателско расположение меѓу сите вработени без некои посебни проблеми. Присутноста на сопственикот или негов близок роднина создаваат мала тензија меѓу вработените.

Специфично за оваа фирма, беше односот кон еден од вработените. Имено, тој се издвојува од групата и на секој начин е во интеракција буквално со сите, а посебно не припаѓа на ниту една група. Ако се анализираат вработените ќе се добие заклучок дека дел од вработените го исмеваат, а претпоставените се многу построги со него и помалку го вреднуваат неговиот труд.

Но дали и кој е вистинскиот виновник за таквата негова состојба? Станува збор за работник кој е релативно млад и доаѓа од дисфункционално семејство. Тој самиот одлучил да доаѓа 15 минути порано и да си заминува 15 минути подоцна од сите затоа што живее во близина. Никогаш не користи годишен одмор, ниту пак бара слободен ден за било каква потреби. И покрај тоа што се труди многу и го вложува својот труд за успешно извршување на работните задачи, сепак постигнува многу слаб резултат во работата. Претпоставениот тврди дека во последниот месец се забележува некоја промена кај овој вработен. Тој веќе не е толку љубезен со другите, а сепак добро си ја врши работата. Посигурен е и посамоуверен и има завземено решителен став. Неговите заслуги повеќе не ги дели со другите, туку напротив сака да се истакне во работата.

Има промени и во неговиот приватен живот, кои значајно влијаат и на неговото работно место. Така, тој си заминува од родителскиот дом, живее под кирија и си го средувал интимниот живот. Сите се пријатно изненадени од таа промена кај него, тој дури и го променил стилот на облекување и отфрла некои лоши навики, покомуникативен е од порано и поамбициозен. Таа промена сите ја приметнуваат и добро ја прифаќаат. Сега тој работник е прифатен во сите групи дури има можност во една група да биде лидер. Иницира и дружења надвор од работното време.

Наспроти тоа пак, една од вработените одеднаш се повлекува во себе, контактите со колегите ги сведува на минимум, расеана е во работата, која ситуација траела веќе неколку недели. Всушност, оваа вработена имала здравствени проблем кои не сакала со никој да го сподели. Но вработените дознаваат за тоа и и даваат морална поддршка со што и помагаат полесно да ги прифати некои работи и да го надмине стравот.

Оваа фирма на своите вработени им има обезбедено превоз, како и по еден оброк од блиската пекарница. Менаџерите процениле дека е подобро на тој начин да им обезбедат на вработените храна отколку да им даваат паричен надомест за храна. Во тој случај вработените или барем дел од нив не би ги користеле тие пари за храна за на работа и би биле гладни. Оброкот кој го конзумираат заедно овие вработени во одредена мерка и ги зближува. Паузата која ја користат, покрај тоа што им овозможува да се одморат од работа, туку и претставува простор во кој тие ќе можат меѓусебно да разговараат. Понекогаш се случува да се дружат и надвор од работното време.

Во овие неколку години често се менувала структурата на вработените, бидејќи станува збор за работа во смени (три смени). Најпрво следи обука од 3 месеци на кадри кои се невработени и кои немале искуство во текстилната индустрија. За тој период од државата користат осигурување и минимален надомест за храна и превоз од 4000 денари, а потоа фирмата има обврска да склучи со нив нов договор за работа најмалку една година по обуката. Како најнапорна им е особено ноќната смена, а понекогаш се случува да се работи прекувремено со денови и тоа без слободен ден за одмор.

Работниците што работат овде повеќе години, веќе се навикнати на ваквото темпо на работа и знаат да си го организираат приватниот живот според обврските на работата. Вработените со подолг работен стаж се солидарни со новите работници и се трудат да им помагаат да се навикнат на работните обврски. На почеток сите се трудат да остават добар впечаток дека се одговорни на работа и се надеваат да напредуваат. Работата која ја работат е физичка и напорна, а исто така и монотона. Но некои вработени се трудат да внесат инвентивност во работата, имаат идеи за креирање на сопствена модна линија, но не наидуваат на разбирање кај менаџментот и сопствениците. За ваквата индиферентност на сопствениците кон новите идеи на нивните вработени, добив објаснување дека работат исклучиво готови модели за шиене, за кои добиваат материјали за работа, и така спроведениот работен процес им бил полесен.

Анализирајќи го ова претпријатие можеме да дојдеме до заклучок дека се работи за фирма каде веќе е изградена посебна организациската култура бидејќи, секој од вработените точно го знае своето работно место и работните активности кои треба да ги извршува, и професионално ја извршува својата работа. Паузите се користат ефективно, единствено за појадок или ручек, а разговорите помеѓу вработените се сведени на минимум поради големиот обем на работа. И покрај големиот обем на работа со кој секојдневно се соочуваат вработените во ова претпријатие, тие не го занемаруваат градењето на солидарноста и меѓузависноста меѓу нив. Се интересираат за проблемите на своите колеги и се трудат да изнајдат начин на кој би им помогнале во нивното справување. Дека колегијалноста е на високо ниво ни укажува и фактот што оние работници кои се со поголем стаж во својата работа, се трудат да им ја олеснат работата како и да им дадат правилни насоки на своите нови и помлади колеги. Вработените во ова претпријатие се од различни националности и со различен вид на образование, кој факт не е пречка за меѓу нив да се развива високо ниво на меѓусебно почитување и толеранција.

Културата на вработените можеме да ја подведеме под поделбата која разликува „соединета култура“, бидејќи вработените се меѓусебно пријателски расположени, имаат отворен меѓусебен однос, поточно изнаоѓаат начини за справување и разрешување на сите проблеми кои ќе се појавата кај некој од нив поединечно, како и оние кои го загрижуваат целиот колектив.

Во поглед на односот од страна на менаџментот на претпријатието, можеме да заклучиме дека не им овозможуваат на вработените да ги реализираат своите идеи кои единствено се насочени кон остварување на профит на претпријатието, а истовремено и на тој начин сакаат да напредуваат и во својата кариера. На тој начин, преку барање и изнаоѓање на разни идеи за работа, вработените се идентификуваат со целите на своето претпријатие, т.е. претпријатието во кое работат и тежнеат кон негов напредок и остварување на профит. Но од друга страна пак, раководството во ова претпријатие се грижи за своите вработени, како и за тоа тие да бидат задоволни од својата работа, па на тој начин им обезбедил превоз од и до работното место, како и еден оброк. Гледано во целост, оваа фирма има изгледи за добар напредок бидејќи организациската култура е добро воспоставена и функционална. Во ова претпријатие се отсликани некои од значењата на организациската култура, поточно застапена е како екстерната адаптација која ги опфаќа визијата, мисијата и стратегијата на фирмата, така и интерната адаптација прифатена од страна на вработените, кои се заедно во моментите на тешкотии и кризи, награди и напредок. Со еден збор, вработените се идентификуваат со своето претпријатие, т.е. она во кое работат, но само во она мера за успешно извршување на своите веќе добро познати работни активности, без некоја посебна желба за свое и напредување на фирмата.

Конвенционалната поставеност на менаџментот во ова претпријатие, кое по својот карактер може да се вброи во групата на средни претпријатија, бара од своите вработени прилагодување на поставените услови, следење на принципите, процедурите и правилата кои веќе се прифатени и кои донекаде даваат добри резултати за нејзиниот развој, што на некој начин е пречка за постигнување на голем степен на идентификација на вработените.

- **Фирма Б - за детски обувки**

Во оваа фабрика работат 10 жени и 5 мажи сите со ССС, македонци. Пет од нив живеат во градот, а десет се од тоа населено место (приградска населба).

Фабриката работи само прва смена, а во текот на работното време работниците имаат пауза од 30 минути за ручек. На секои пет години, како би се усовршил процесот на производство, фабриката воведува нова технологија, па дел од вработените поседуваат курсеви за обука за ракување со новите машини. На тој начин, менаџментот и сопствениците на оваа фабрика им даваат можност на своите вработени да напредуваат во кариерата и да се докажат. Еден од сопствениците смислил начин како да ја зголеми ефикасноста на трудот преку создавање на конкуренција. Така, тој поделил работни задачи и ги вреднувал кој колку брзо во обем ги извршува. Ги вреднувал резултатите со бодови и давал награди за тој што имал најмногу бодови таа недела. Тоа навистина создало една пријатна клима и натпреварувачки дух меѓу вработените. Секој се трудел да биде прв на листата за таа недела. Повеќе им значела моралната сатисфакција отколку награда во пари.

За да ја разбие монотонијата во работниот процес, овој сопственик смислувал разни начини како би ги поттикнал своите вработени на ефикасна работа. Тој некогаш пријатно ги изненадувал со еден вид натпревари во текот на тој одбран ден за да се разбие монотонијата во работењето. Но покрај позитивните, тој имал и некои негативни ситуации. Некогаш се соочувал со проблем токму во вреднувањето на резултатите. Некои од вработените едноставно сметале дека трудот не е еднакво вреднуван од страна на менаџерите. Кон тие што се подоцна вработени тие имаат поголема доверба, што најверојатно доаѓа оттаму што во нив имаат голема надеж дека ќе внесат некои промени и подобрувања во работата. Оние вработени што подолго време работат, со текот на времето стекнуваат рутина и работата им станува монотона. Се навикнуваат на еден начин и режим на работа и не се ни трудат нешто да сменат. Особено тие со подолг стаж се навикнати на построги правила на работа

кои без приговор ги почитуваат и не се трудат, поточно не се осмелуваат да бидат инвентивни. Тие немаат некои посебни потреби и барања од своите надредени и задоволни се од се што им даваат.

За разлика од нив работниците што се нови во оваа фирма и се многу искусни, потешко ги прифаќаат новите правила во работата. Тие бидејќи се нови не се идентификуваат со фирмата и се уште не се чувствуваат како дел од неа. При најмал проблем тие се бунтуваат и знаат да се изборат за своите права за разлика од постарите вработени кои нештата ги оставаат сами од себе да се случат. Постарите вработени се пофлексибилни на промените, кои ги прифаќаат без проблем. Прават се што е потребно дури и работи кои не се бараат од нив, но се подразбираат сами од себе. Први доаѓаат, а последни си одат. Знаат да послушаат и ги прифаќаат критиките, со што се вбројуваат во редот на оние претпријатија чии вработени максимално се ангажираат за доброто на фирмата. Тие се соживуваат со фирмата и се чувствуваат како дел од неа, приврзани се и многу потешко би се одлучиле да го сменат работното место т.е фирмата во која работат. Чувствуваат дека се навикнати на оваа средина, па секоја промена негативно би делувала на нив. Сигурноста која ја чувствуваат е стекната од навремено исплатените плати и придонеси.

Но, пред извесно време, во оваа фирма се случил еден инцидент поради кој некое време биле нарушени меѓучовечките односи. Еден од помладите вработени бил незадоволен од висината на платата и од меѓучовечките односи во фирмата, т.е неплатената прекувремена работа и ретките слободни денови. Некој период постојано се зборувало само на таа тема, при што тоа има влијание и на постарите вработени кои биле испровоцирани да размислуваат дека навистина тоа се случува и дека тие не заслужуваат таков третман. Двајца од постарите вработени тоа отворено му го кажале на својот одговорен, па целата расправија и последиците од нивното барање ги сноселе тие. Епилогот од тоа бил намалена доверба од страна на работодавачите, па тие работници биле казнувани и за најмали грешки за кои вообичаено не следувала никаква санкција. Тоа пак создало една напната ситуација меѓу вработените. Некои од нив се плашеле за своите работни места ако за било што се побунат. Со тоа се

доведуваат во ситуација да работат под притисок, да губат волја за работа, а сепак да работат и тоа онака механички само затоа што мораат да заработуваат. Нивната возраст не им дозволува туку така да заминат од работното место затоа што многу луѓе тешко би нашле работа повторно. Стравот од невработеноста и неизвесноста ги држи на работа иако се незадоволни. Тоа незадоволство се зголемува од ден во ден, но луѓето вешто го поттиснуваат во себе, а тоа ги прави фрустрирани. Но резултатот од таквото нивно однесување е тие несвесно да грешат при извршувањето на своите работни задачи, од што се во постојан страв дека нешто ќе се случи.

Еден од вработените, пак, се истакнува со својот труд, вештина и брзина. Тој, прв доаѓа на работа, а последен си оди, никогаш не е приметлив, секогаш е скромен и умерен во барањата. Се обидува на сите да им угоди само за да биде прифатен во работната средина. Сите вработени го прифаќаат како свој близок, го прашуваат за совети и мислења. Неговото големо 20 годишно работно искуство во државна фирма за чевли, било крунисано повеќепати, па тој бил прогласуван за работник на годината за што има многу благодарници и дипломи кои се негова гордост. Два пати бил во странство на обука еден месец во чевларскиот занает. Неговото знаење и искуство многу помогнало во развивањето на ова фирма во која тој работи од самото нејзино основање од пред десетина години.

Почетоците во оваа фирма, како и во секоја друга биле тешки. Потребно било време додека се обучат кадри и се развие и пробие пазарот. Тој вработен секогаш е насмеан и расположен и пријатно влијае на сите, комуникативен е и се труди на сите да им помогне. Честопати спречува конфликтни ситуации. Во него имаат сите доверба, едноставно го обожаваат. Како мајстор и најодговорен самиот од себе се чувствува како одреден шеф, не е наметлив, но презема некои одговорности и се грижи за многу ситници. Како поминувало времето и неговите придобивки за фирмата се повеќе растеле, па како награда за тоа негово вложување доделени му се поголеми задолженија и тој е одговорно лице заедно со сопствениците. Кога сопствениците се на службен пат, знаат дека работниот процес во фирмата беспрекорно ќе се извршува, бидејќи тој е на

своето работно место, а во него имаат најголема доверба. Неговото мислење се цени, неговите идеи се инвентивни и придонесуваат во креирање на новите производни линии.

Во оваа фирма, посебен акцент е ставен на маркетингот по примањето на нови работници. Се зголемуваат трошоците за плати, придонеси, репроматеријали, но се зголемува и производството. Сопствениците на инсистирање на новите вработени се одлучуваат да ризикуваат и да вложат во рекламна кампања на локална ТВ станица. Тие на почетокот биле со недоверба, бидејќи требало да се издвојат дополнителни средства, а на почетокот благодетите од рекламите не бил видлив. Вистинскиот ефект од тој потег, сопствениците го почувствувале дури по 3 месеци. Продажбата на нивните производи тројно се зголемила.

Сопствениците на оваа фирма, по прифаќањето на идеите на некои од помладите вработени сега имаат поголема доверба во нив, во кој гледаат и спас од економската криза која го погоди цело македонско стопанство. Постарите работници, пак, сега се во поинаква позиција, тие не се навикнуваат толку брзо на нови работи, не ги следат најновите трендови на интернет и се чувствуваат малку запоставени, како искусни работници. Во овој случај тие не можат да се докажат и да помогнат затоа што никогаш не биле во состојба да размислуваат за маркетинг, ниту пак до сега ги прашувале за мислење на таа тема. Најстариот меѓу вработените, сакајќи да ја унапреди својата работа со сите сили се обидува да се прилагоди на новите услови. Тој ги испитувал рекламите што ги давале телевизиите и се обидел да размисли дури и за слоган на нивната кампања. За чудо, сите биле изненадени од неговото ангажирање, а неговите сугестии и предлози биле земени во предвид. Тој дури предложил и текст за рекламата кој бил искористен со многу мали корекции.

Состојбата во оваа фабрика со текот на нејзиниот развoтoк се менувала. Составот на вработените во поглед на полoт е мешан, сите се од иста националност, но сите се со иста образовна структура. На почетокот возрастните разлики меѓу вработените била причина за создавање на конфликтни ситуации помеѓу нив и менаџментот на оваа фабрика, што во еден случај резултирало со негативни последици по оние кои биле со подолг работен стаж и кои имале храброст да му се спротистават на раководството и да бараат подобрување на својата состојба. Менаџментот на оваа фирма единствено се грижел за разбивање на монотонијата меѓу своите вработени, па смислувале различни начини како да ги мотивираат, што и допринело за позитивни резултати, но од друга страна пак во поглед идеите на своите нови, млади и инвентивни вработени биле затворени и не овозможувале реализација на нивните идеи. Старите и искусни вработени немале храброст да се спротиставуваат од причина што нивните плати редовно биле исплатувани и тие имале сигурност во своето работно место кое не сакале да го изгубат.

Го карактеризира натпреварувачка култура, па се наградуваат вработените кои победуваат во натпреварите со своите колеги. Степенот на идентификација на нововработените во почетокот бил сведен на минимум, за разлика од оној на вработените со подолг работен стаж од причина што бил оневозможен просторот за развој на нивните идеи и мислења, а постарите вработени уживале во својата сигурност на работата и си ги извршувале своите работни задачи онака како што знаеле. Централизираното донесување на одлуките, ги научило вработените со подолго работно искуство да го работат само она што им е кажано и за било каков вид на одлуки да се консултираат со своите претпоставени. Но ваквото однесување и негативните резултати ги натерало претпоставените да го сменат својот начин на однесување, а се со цел како би се подобриле резултатите во работењето.

Како мало претпријатие, го карактеризира припадност на вработените и нивна посветеност со она што тие го работат и со целите на фирмата. Се чувствува како еден од вработените ја зазема лидерската позиција меѓу

вработените и го ужива угледот на својот претпоставен. Но таквата лидерска позиција тој не се труди да ја искористи на сметка на своите колеги, туку напротив се труди да им помогне како и да ја стекне нивната доверба, бидејќи довербата на сопственикот на оваа фабрика веќе ја има.

По согледувањето на своите слабости, менаџментот на оваа фирма веќе не е толку индиферентно кон своите вработени, па им овозможува и реализација на своите идеи. Така, по сугестија на вработените се направени реклами и е спроведена добра маркетиншка агенда која допринела за зголемување на производството и профитот на фабриката, а уште повеќе што и оние постарите работници веќе не гледаат со одбивност на новите идеи, туку напротив даваат се од себе за зголемување на авторитетот на своето претпријатие.

- **Фирма В - за картонска амбалажа**

Ова е семејна фирма на двајца браќа и нивните родители, односно во неа работат 6 луѓе и 4 други вработени. Фирмата е релативно нова, а нејзините сопствениците имаат синцир продавници за прехрана. По долго размислување се одлучиле да инвестираат во машини кои најпрво ги сместиле во гаражата од семејната куќа. Почетоците биле тешки, на пазарот имало голема конкуренција, а тие биле навистина почетници во оваа работа. Најпрво си работеле само тие 6 члена од фамилијата и се соочиле со првиот проблем – пласман на производите. Им требале обртни средства и машините ги дале под хипотека. Тоа им било дополнителен мотив за да успеат. Деноноќно работеле сите 6 луѓе додека не ја подобрат и зацврстат својата финансиска состојба. На почетокот на своите вложувања, тие биле свесни дека почетната инвестиција може да се врати дури по 2 години работа, бидејќи се вложиле многу средства, а тие се враќаат малку по малку. Средствата што се заработуваат се повторно за репроматеријали, а минимално си одобруваат еден вид плата.

Упорноста се исплатела и постепено тие го најдоа своето место на пазарот. Најпрво успеваат да вработат еден, а потоа и уште 3-ца вработени лица – кои лица се со посебни потреби користејќи за тоа субвенции од државата,

односно ослободени се од плаќање на придонеси за нив. Оваа фирма работи по 7 часа дневно во две смени, а недела е ден за одмор.

Работата се одвива континуирано, а во периодите кога има помалку работа се работи неколку дена по цел ден, а потоа неколку дена машините мируваат. Односот помеѓу вработените не е комплициран, односно меѓу нив нема некоја поделба ниту пак зближување. Станува збор за 4 лица кои се млади, имаат завршено ССС образование, одговорни се и сигурни во работата. Среќни се и задоволни што имаат можност да се докажат во работата, а посебна сатисфакција им претставуваат пофалбите кои ги добиваат од своите претпоставени за успешно сработената работа.

Оваа мала фирма функционира совршено и хармонично. Обврските се делат подеднакво на сите 10 луѓе кои се вработени, поточно секој од нив работи се. Сопствениците многу ги почитуваат вработените како да се дел од семејството. Го почитуваат нивното мислење и предлози, сугестии и ги поттикнуваат на размислување и креативност. Грешките брзо се забораваат и од нив се извлекува поука. А кога некој ќе направел некоја грешка во извршувањето на работните обврски, наредните денови се трудел двапати повеќе да сработи нешто и да надомести за згрешеното. Сите меѓусебно си помагаат во работните обврски. Не се има случено никаков инцидент меѓу нив, дури ни најобична кавга. Вработените се чувствуваат како дел од семејството. Се трудат максимално да придонесат во работата, иако се што е ново малку потешко го учат и им треба време да го сфатат. Кога е потребно остануваат и по завршувањето на работното време без тоа да се бара од нив. А сопствениците знаат тоа да го ценат и наградат со ситни подароци, организирање на ручек на нивна сметка и некои други мали изненадувања кои и те како ја поттикнуваат мотивираноста кај овие вработени.

За набавка на нова машина со која би се унапредило производството, сопствениците подигнале кредит, па сега сите се ангажирани да заработат повеќе за таа побрзо да се исплати. Прекувремените часови на работа сопствениците соодветно ги плаќаат, а за државни празници не се работи. Во

летниот период кога има повеќе нарачки се ангажираат уште 2 лица за помош со пола работно време. Тие две лица се роднински поврзани со семејството на сопствениците и несвесно уживале одредени привилегии кога биле почетници. Брзо се вклопиле во работните обврски, но сепак биле бавни. Задоцнувале по 5 минути и не сакале да останат повеќе од работното време кое за нив изнесувало 4 часа и се избориле за своите права, да работат 5 дена по 4 часа и да имаат 2 слободни дена во неделата. Со тоа уште од самиот почеток поставиле цврст став. Покрај нив и другите 4 претходно вработени добиле некои бенифиции за кои немале храброст да ги побараат или пак, не биле информирани доволно.

Бидејќи овие вработени работат со половина работно време, тие некогаш инсистирале да се работи прекувремено затоа што се плаќало како ретко во која фирма. Сите биле задоволни од работата, но не се труделе многу нешто да променат или да воведат нешто ново, па секојдневната работа им станала малку монотона. Помладите се одлучиле да донесат и радио па преку слушање на песни пробувале да ја потиснат монотонијата, а побарале и надомест за превоз. Овие вработени своите плати ги добиваат редовно, но понекогаш се доцни единствено за осигурувањето – здравство. Се случувало и порано платата да задоцни некој ден, но никој тогаш ништо не реагирал. Во последно време и тие работи исчезнале. Во самиот работен простор едвај има услови да се седне и пие кафе, но двајца од вработените инсистираат на дружење по работното време каде опуштено разговараат меѓусебе без нивните претпоставени. Тоа им станало како една традиција која ја практикувале два пати во месецот. Се дружат сите без исклучок и оформуваат еден многу убав однос на вработени, но на таквите нивни дружења до сега не присуствувале сопствениците на фирмата.

Во ова семејна, микро фирма организациската култура е на многу високо ниво. Станува збор за бизнис во кој на некој начин е ангажирано „целото семејство“. Заедно се дели и добивката и загубата. Степенот на идентификација во ова претпријатие на високо ниво, затоа што секој од вработените своите достигнувања ги сметат како достигнувања и на својата фирма. Тие заедно

учествуваат и во сите добивки, загуби, подеми, падови. Нагласеноста на идентификацијата кај вработените е резултат и на карактерот на оваа фирма, која освен тоа што претставува еден семеен склоп, претставува и единствен извор на средства за живот на нејзините сопственици. Благодареејќи на јасно поставената цел во работата и желбата за успех и остварување на профит со тек на времето поради зголемен обем на работа се јавила потреба од ангажирање на нови вработени. Сопствениците се одлучиле за лица со посебни потреби бидејќи на тој начин добиле извесни бенифиции, кои и те како им биле потребни во тој период.

Односите меѓу колегите, односно вработените и сопствениците наликуваат на едно среќно семејство. Со оглед на тоа што има само 10 вработени, оваа фирма се вбројува во микро претпријатија кои се карактеризираат со голем степен на припадност и посветеност кон работата за постигнување на успех. Нема надредени, но има меѓусебно почитување. Секој точно си ја знае својата работа, своето работно време и своите погодности. Во поглед на напредувањето на работниот процес, мислам дека не се вложува многу, се почитуваат веќе воспоставените начини и правила на работа без желба за инвентивност. Единствено што сакале да сменат вработени во поглед на разбивање на монотонијата во својата работа е само во поглед на работната атмосфера, но не и во поглед на работењето. Нововработените кои работат сезонски и кои се исто така од семејството, уште од самиот почеток јасно ги воспоставиле своите барања и начин на работа, па така се труделе тоа да им го стават на ум и на сопствениците. Но, задоволни од односот на сопствениците и од начините на кои тие ги мотивирале, своите погледи во поглед на стриктно определеното работно време го менувале, па сакале да останат подолго на работа бидејќи сакале да придонесат за остварување како на свој личен профит, така и на профитот на претпријатието.

- **Фирма Г - за чевли**

Во ова фабрика има 20 жени и 10 мажи. 28 од нив се со ССС, а само 2-ца со високо образование и за нив ова е привремено вработување. Се работи 6 дена

во неделата по 8 часа и недела е слободен ден. Прекувремените часови поминати на работа се соодветно платени или во замена се земаат слободни денови. Се работи во една огромна хала каде комуникацијата меѓу вработените е сведена на минимум освен за службени работи. Додека трае работниот ден, на вработените не им е дозволено да користат мобилни телефони. Производниот процес се одвива континуирано без прекин, а работниците се соодветно наградувани за прекувремената работа. Да се остане и подолго од работно време се случува неколку пати во годината, кога се работи за извоз.

Овие вработени користат 30 минутна пауза за оброк во заедничка просторија. Фабриката има традиција во работењето долга 15 години, а менаџментот односно сопствениците се трудат да ја прошират фирмата со отварање на уште еден погон за што размислуваат да привлечат странски капитал заради инвестирање. Почетоците на оваа фирма се пред 15 години, кои почетоци биле многу тешки додека се обезбедувале машини и други основни средства за работа. За одвивање на процесот на работење бил подигнат кредит. Вработените во фабриката се обучиле за работа и постепено се развивал бизнисот кој барал многу жртви и одрекувања. Почетниот бизнис план се реализирал со помош од локалната самоуправа која имала проект со UASID за поддршка на мали и средни претпријатија преку давање на кредити по многу поволни услови и субвенционирање на 10 вработувања во период од 3 месеци. Првично вработените 10 лица се задржани на работа и по истекот на 3-те месеци е склучен договор за редовен работен однос.

Во тоа време станувало збор за млади и перспективни луѓе кои сакале да се докажат, имале ентузијазам да се развие бизнисот кој им нудел сигурна егзистенција – редовни плати, здравствено и пензиско осигурување. На почетокот платите биле мали, но тие биле задоволни. Самите сопственици на секој начин се труделе да ги стимулираат вработените бидејќи почнале со само 10 луѓе, а со максимално ангажирање од нивна страна, овие сопственици служеле за пример на своите вработени. По секоја успешно завршена работа заеднички прославувале во кругот на фирмата, се славеле родендените и семејните прослави, заедно се веселеле и тагувале. Но, како и во секоја фирма и

овде имало и кризи. Платите не можеле навреме да бидат исплатени, се чекало на репроматеријали, некогаш пласманот не бил добар.

Сакајќи бизнисот да успее и да се надоградува, еден од вработените кој имал ВСС, изготвил маркетинг план и советува да отворат свој продажен салон во центарот на градот. Дури пронашол и локација на многу добро место. Ризикот бил превземен по многу убедувања, анализи, преговори. Првите месеци резултатите од работењето биле релативно добри, бидејќи било пролет и била искористена претстојната летна сезона. Потоа настанал тежок период, криза насекаде поради актуелната политичка состојба во земјата (воениот конфликт 2001 година) кој период успешно бил преброден. Се работело со скратено работно време и помали плати за да се намалат трошоците (за осигурување, греење и друго). Истиот работник постојано предложувал нови и нови начини за заработка. Склучил договор со две фабрики за изработка на чевли за на работа, а биле склучени договори и со неколку болници во регионот при што се проширила и производната програма, а фирмата станува лидер во чевларската индустрија во земјата.

Овој успешен работникот е унапреден во менаџер и бил десна рака на самиот сопственик. Но, при првата прилика што му била пружена тој искористил бенефиции од локалната самоуправа и самиот отворил мала работилница, најпрво за детски обувки и ги провлекол со себе најдобрите пет вработени ветувајќи им многу добри услови. Но, не бил добро снабден со машини, вработените не ги осигурал здравствено и секако не можел да им ја даде ветената плата. Тие биле многу разочарани, но сепак собрале храброст да го напуштат, да се покајат и да побараат да се вратат назад. По враќањето, овие вработени тродупло се труделе да работат и да надоместат за грешката што ја сториле. Бројот на вработените од 15 се зголемил двојно. Поради нелојалната конкуренција и приливот на кинески производи, економски не било исплатливо одржувањето на продажниот салон и одлучено е тој да биде затворен. Се произведуваат обувки од чиста кожа и се дистрибуираат низ цела Македонија. Квалитетот на пазарот секогаш се цени и бара. Сега постојат многу построги правила при прием на вработени, постојат принципи и критериуми. Секој е

наградуван според трудот, доцнењето, недисциплината и секоја грешка е соодветно казнувана.

Како и да е вработените се многу задоволни од газдите, се чувствуваат почитувани и вреднувани колку што заслужуваат. Секој се обидува да им помогне на новите вработени за полесно да се навикнат на работата, секој работи се што е потребно. Од тие 30 вработени еден е помошник менаџер, еден е одговорен за сите вработени да ја координира нивната работа. Така нема некоја строга хиерархија меѓу вработените, секој си ја знае својата работа има свои обврски и одговорности. Сите се трудат максимално да ги исполнуваат своите обврски. Фирмата е доста успешна на пазарот со постојан обрт на капитал, со мали повремени кризи кон лесно се пребродуваат со заеднички сили. Вработените се чувствуваат како дел од едно големо семејство, се делат и добри и лоши случувања како на работа така и во приватниот живот, приврзани се сите и навикнати се заедно да прават се. Дружењето постои и по работното време во поопуштена атмосфера. Но еден од вработените избегнува многу контакти, особено не по работниот ден. Тој всушност имал дома многу проблеми, но брзо се смирувал и се прилагодувал на потребите на работата, доста успешно да си ги врши своите обврски без тоа да влијае на работата и обратно работата на приватниот живот.

Во овој случај доаѓаме до заклучок дека станува збор за фабрика која има голем обем на работа. За да организациската култура биде беспрекорна најголеми заслуги имаат нејзините сопственици кои на секој начин го почитуваат трудот и заложбите на своите вработени, кој труд соодветно го наградуваат и вреднуваат. Почетоците во работењето биле тешки, но добрата организираност, меѓусебно почитување и колегијалност, овозможиле трасирање на патот до успехот. Карактеристиките и на екстерната и на интерната адаптација се присутни кај ова претпријатие. Имено, вработените до тој степен се идентификуваат со своето претпријатие што истите се трудат да ги изнајдат најповолните решенија и да дадат се од себе во надминување на секој

тежок момент, а се со цел за успешен напредок на фирмата. Тие се сплотени и остануваат заедно во секоја криза обидувајќи се преку заедничка комуникација и консултирање, вложување и работа постигнат свој и успех на претпријатието.

Кај ова средно претпријатие, карактеристично е тоа што нема строга поделба на улогите, а својата култура ја насочуваат кон постигнувања, па така вработените на овие организации поставуваат предизвикувачки, но сепак реални цели, поставуваат план за нивно исполнување и полни се со ентузијазам. Главен акцент се става на тежнењето кон извонредност, како и отвореното покажување на ентузијазмот.

Вработените се од различен пол и со различен степен на образование, кое нешто воопшто не им попречува во развојот и надградувањето на меѓусебните колегијални односи. Своите паузи ги користат за разменување на мислења и за дружење. Добрата поставеност и однос на сопствениците во ова фабрика, допринеле меѓу своите вработени да завладеет мир и колегијалност. Лидери нема, но сепак постои меѓусебно почитување и следење на препораките и напатствијата од оние појасниците, кои се грижат за остварување на целите на фабриката. Раководството овозможува да се развива иновативноста и инвентивноста кај своите вработени, па така им остава доволно простор за нивна надградба и надградба на целите на претпријатието. За да се зацврсти организациската култура, влијаат и редовните плати, придонеси и бонуси кои ги добиваат вработените. Тие ја стекнуваат вербата во своето претпријатие и се идентификуваат со него, а на тој начин овозможуваат и за зголемување на работата, профитот и успехот на фабриката.

Од спроведеното истражување во овие претпријатија, можеме да дојдеме до заклучок дека посветеноста на работа и воспоставената култура на работното место е во голема зависност од менаџментот односно сопствениците на претпријатието. Културата која владее во едно претпријатие и односот на вработените е одраз на атмосферата и меѓучовечките односи во тоа претпријатие. Од посочените примери се гледа дека онаму каде што е почитуван

трудот на вработените и добро награден постои и послушност и ефикасно извршување на работите и работните задачи. Колегијалноста и добрите услови за работа ја продолжуваат пријателската атмосфера и по завршувањето на работното време. Некои од вработените кои поседуваат знаење и иновативност, таквите свои идеи ги пренесуваат и имплементираат во проекти кои ќе придонесат за остварување на целите на фирмата во која работат. Се разбира, за својата посветеност во работата и заложби за остварување на процесот на производството тие се наградувани од страна на своите претпоставени. Само на таков начин синцирот претпоставен, вработен, остварување на цел се остварува беспрекорно. Резултатите од тоа функционирање се видливи на долг рок.

Понатаму, можеме да дојдеме до заклучок дека оние вработени кои се во поодминати години и долго време ја работата онаа работа која ја знаат, не се спремни за многу промени и иновации на своето работно место, но доколку нивните надредени решат да внесат некоја новина тие се спремни да ја прифатат и да се прилагодат на неа иако тоа потешко им оди. Кај нив владее послушност. Тие се плашат да не ја изгубат работата и се трудат да ги задоволат барањата на своите надредени. За разлика од нив, нововработените се сигурни во своето знаење и умевање и спремни се да се побунат за остварување на своите права. Во секоја од фирмите постојат групирања на работниците, а во секоја група постои барем по еден вработен кој се смета за предводник на останатите.

Еден од факторите кои влијае на културата на вработените е редовно исплаќање на нивните плати и придонеси. На тој начин тие се чувствуваат сигурни во обезбедувањето на својата егзистенција како и егзистенцијата на своите семејства. Желбата за успех на фирмата во која работат и успешен пласман на производите на пазарот, тлее во секој посветен работник. Тоа покрај другото, претставува и мотив за нивно поголемо ангажирање во остварувањето на работните задачи, зошто од успешноста на фирмата на пазарот зависи и нивното работно место. А работно место и задачите кои ги работат претставуваат идентификација на нивната личност.

ЗАКЛУЧОК

Култура во едно претпријатие претставува еден комплексен образец на верувања, очекувања, идеи, вредности, ставови и однесувања коги ги делат неговите членови. Културата е всушност водичот на едно претпријатие. Таа ги насочува неговите активности и едноставно го претставува „оперативниот систем на претпријатието“. Културата ни покажува како вработените работат, како тие размислуваат и како се чувствуваат. Вткаена во сите активности на претпријатието, таа влијае на сите значајни прашања поврзани со него, на начинот на организирање на работите, видот на моќ, авторитетот, алокацијата на ресурси, управувањето со човечките ресурси, начинот на планирање, стратегијата, начинот на контрола. Културата влијае на целокупното однесување во едно претпријатие. Треба да се нагласи дека постои двонасочна врска помеѓу однесувањето и културата, во која културата се јавува како причина и како последица на однесувањето.

Организационата култура е најзначајниот врв на магичниот триаголник на стратегиски развој на организацијата. Големiot број на различни функции кои ги има културата, им помагаат на раководителите на претпријатието во неговото управување и насочување на сите вработени кон остварување на мисијата, стратегијата и целите на претпријатието. Со развојот на претпријатието, се развива и менува културата, односно вредностите и верувањата.

Разгледувајќи ја културата во едно претпријатие, можеме да дојдеме до заклучок дека таа е динамична по својата природа. Не може да се каже дека една култура е подобра од културата во некоја друга организација, бидејќи културите се развиваат и манифестираат на различни начини во различни организации. Може само да се каже дека културите се разликуваат на одреден начин од претпријатие до претпријатие, па така не постои „идеална култура“, туку само култура која одговара на конкретното претпријатие во определено време и на определен начин.

Во досегашните проучувања, културата најчесто е проучувана на два начина и тоа,

- Според првиот начин, се анализираат специфичностите кои постојат од едно до друго претпријатие. Секое претпријатие си развива свој подкултурен систем кој е одреден од видот на дејноста, културата на менаџментот, образованието на работниците, главните клиенти, видот на авторитетот кој се практикува, внатрешните ритуали, симболи и слично.
- Според вториот начин, пак се следат влијанијата на поширокиот културен контекст врз организацијата и структурата на претпријатието. Овие анализи го проучуваат претпријатието како сегмент од пошироката култура во која тоа дејствува.

Овие две аналитички гледишта се условени едно со друго. Не може да се каже дека специфичната култура која се развила во едно претпријатие не била под влијание на пошироката култура. Ова оттаму што поединците кои работат во претпријатието ги реализираат доминантните вредности кои тие ги стекнале во пошироката околина. Исто така, културата која се развива во едно претпријатие значајно ќе влијае врз културата во околината.

Не треба да изгубиме од вид дека претпријатието е една формална организација која има за цел создавање на производи и услуги заради остварување на профит. Во него владеат правила кои не може да бидат заобиколени, а однесувањето на поединците не може целосно да се редуцира на напишаните правила. Меѓу оние вработени кои делат ист простор се развиваат односи на солидарност како и други видови на меѓузависност. Па оттука, формалните правила на претпријатието не можат да го регулираат овој домен, па понекогаш кога управата настојува да воспостави целосна контрола врз своите вработени се создаваат различни видови на отпор кои го збогатуваат сегментот на неформалните односи.

Во овој магистарски труд, преку конкретни истражувања на терен е претставена внатрешната култура во неколку различни по структура

претпријатија, која можевме да ја согледаме преку односот на вработените со нивните авторитети, колегијалноста помеѓу нив, нивните реакции во одредени конкретни ситуации, предаденоста кон работата, желбата за работа и постигнување не само личен успех туку и успех за целото претпријатие, што ги мотивира, а што ги демотивира и други слични прашања. Таа култура ја создаваат самите вработени, но свое влијание имаат и претпоставените (сопствениците) на тоа претпријатие кои ќе настојуваат да наметнат дел од својата култура и начин на работа. Вработените во едно претпријатие сочинуваат општествена група која претставува тло за развој на различни културни вредности кои се специфични за секоја организација. Од тие културни вредности на групата зависи и каков колегијален однос ќе постои меѓу вработените, кое нешто влијае врз целокупниот процес на работа.

Важноста на проучувањето на културата во претпријатијата, произлегува и оттаму што таа има големо влијание врз мотивирањето на вработените. Таа дава одговор на многу прашања како: Зошто луѓето работат или пак зошто ги избегнуваат своите работни обврски?, а покрај ова дава и одговор на прашањето за идентификација на работниците. Доколку во едно претпријатие има тимска работа, меѓусебно разбирање и помагање, тогаш во тоа претпријатие ќе владее благопријатна клима и социјална интеракција меѓу вработените, со што ќе се влијае врз нивната волја за работа.

Концептот на културата на претпријатието е релативно млад и неговите почетоци датираат од дваесетите години на минатиот век. Културата во едно претпријатие се гради со текот на растот и развојот на претпријатието, преку градење на своите внатрешни и надворешни аспекти. Културата во едно претпријатие ја карактеризира тоа што таа се стекнува и се учи, заедничка е за целото претпријатие, со тек на времето се кумулира, симболичка, структурирана и адаптативна.

Претпријатијата како економски структури влијаат врз економијата во една држава. Кај нас, за жал се поретко среќаваме организации кои се пример за успешно и професионално работење, кои нудат добри плати и услови за работа, а тајната на успехот која треба да ја создаде секое претпријатие за себе, лежи во

мотивацијата на вработените кои се стремат кон напредување на работната позиција, својот углед и напредокот во работата, но и за успехот и продирањето на странските пазари на претпријатието во кое работат. Како не би се случувале непријатни ситуации помеѓу вработените и нивните наредени, да нема штрајкови и други несогласувања, при што работењето на претпријатието да се доведе во прашање, потребно е да се усогласат обврските на работниците со условите кои им се обезбедени на работното место. Не така ретко се случува, работниците за својот вложен труд во работата да добијат многу ниски надоместоци, што е услов за појава на експлоатација на работната сила од една страна и остварување профит од друга страна. Таквото незадоволство кај вработени би резултирало недоаѓање на работното место, непочитување на авторитетот во претпријатието, неаужурно извршување на работните задачи, што ја наметнува потребата од истражување на културата на трудот и односите меѓу вработените.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- В.М. Staw (Ed.), Reserch in organizational behavior Greenwich, CT: JAI Press., Vol.1 (1979), pp.209-264.
- В. Пулјиз, Социјалната политика во постдосоцијалистичките земји, зборник “Социјалната политика во транзицијата” Скопје, 1995,
- Проф.д-р. Ганка Цветанова, Културните ралзики и општествената интеграција, Скопје 2007 година
- Gibson, J. J., Ivanchovich, J. M., Donnelly, J. H.: *Organizations: Structure, Processes, Behavior*, Dallas, 1983.
- G. Hofstede, Culture, s. Consequences: International Differences in Work Related Values, 1984
- G. Hofstede, “The Cultural Relativity of Orgaznizational Practicesand Theories”, Journal of International Business Studies, 1983
- G. Hofstede, M.H. Bond, “ The Confucius Connection”, Organizational Dynamics 16, No.4, 1988
- Дејан ИЛИЕВ, „Структурни промени и трансформации на стопанскиот систем во Република Македонија“-статија, Институт за географија, ПМФ, Скопје 2011 година
- Драгана Митровиќ, Неки порблеми транзиције у свету, искуства европских постсоцијалистичких земаља, во зборникот “Процеси транзиције”, Факултет политичких наука, Београд, 1997 годиа
- Dessler, G. (2007). „Основи менаџмента људских ресурса“, Београд превод – Проф. д-р. Слободан Камилковиќ, Факултет за организациони науки во Београд
- E.B. Teylor, Primitive Culture, London Murray, 1871
- E. Schein, Organizational Culture and Leadership, San Francisko, 2004

- Проф.д-р. Јорде Јакимовски, „Противречности на приватизацијата, – статија, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања Скопје,
- J.Z. Namenwirth, R. B.Veber, Dynamics of Culture, Boston Alien Si Unwin, 1987
- Jones Gareth R. & George Jennifer M.;Современ менаџмент; Глобал комуникации; Скопје; 2008
- Константин Петковски, Водство и ефективната комуникација, Битола, 2000
- Maanen, V., E. H. Schein, Toward a theory of organizational socialization. In
- Менде Солунчевски, Воена Академија, Прирачник по предметот организација и менаџмент, 2010 Скопје
- Проф.д-р Митре Аврамовски, „Економика на претпријатија“, Охрид 2009 година
- Митерауер, М, „Европското семејство - историско-антрополошки погледи“, Скопје, 2005 година
- М.Е. Porter, “The Competitive Advantage of Nations (New Your, Free Press), 1990
- М. Јовановиќ, М. Живковиќ, Т. Цветковски, Организационо понашање, Мегатренд универзитет, Београд, 2007 година
- Н. Гризо, Приватизацијата во светот, просвета, Куманово, 1944
- Н. Јанићијевиќ, Организационо понашање, Датастатус, Београд, 2008 година
- N.Goodman, “ An introduction to Sociology (New Yourk, Harper Collins), 1991 година
- П. Сикавица, Ф. Бахтијаревиќ-Шибер, Н. Полошки Вокиќ, Темелји менаџмента, Школска књига, Загреб, 2008 година

- Privatization and labor what happens to workers when governments divest ,
Sunita Kikeri, 1994
- Ранко Лоич, Организациона култура - статија, 2010 година
- R. Mead, International Management, Cross Cultural Dimensions, 1994 година
- Роберт М. Фалмер, Новиот менаџмент, Скај агенција, Скопје, 1994 година
- R. Schuler, N. Rogovsky, Understanding Compensation Practice Variations
Across Firms, Journal of International Business Studies, 29, 1998
- Tony Bush, John West - Burnha.: The Principles of Educational Management,
Longman, Educational Management Development Unit, University of
Leicester, 1994
- Tse, D., Lee, K. Vertinsky, I , 1988
- Staw (Ed), Psychological foundations of organizational behavior Santa
Monica, CA: Goodyear, 1977
- Schein, E.H. Organizational socialization and the profession of management.
In B.M.
- Schein, E.: Organizational Culture and Leadership, San Francisco, 2004
- Frost, D.: *Organizational Culture*, London, 1995.
- Фридел, Е. “Расправа за одредниците на половите улоги”, во: Марковска,
С., Симоновска, С. (ур.) *Антропологија - зборник текстови*, Скопје, 1999
година
- Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R.: *Organizational Behavior*, South-
Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998.

ДРУГИ ИЗВОРИ

- Универзалната декларација за правата на човекотна ОН; Европска конвенција за човековите права; Женевската конвенција, Конвенција за елиминација на сите форми на дискриминација кон жените, и др.
- Enciklopedija leksikografskog zavoda, JLZ, Zagreb, 1967, 3tom
- Human Resource Management Training Handout, Management for Development Foundations The Netherlands, 2002

ИНТЕРНЕТ ЛИТЕРАТУРА

- www.hr.com.mk
- <http://seebiz.net.mk/?ItemID=574AA772B03124439A4CD8910F32509B>
- <http://humanresources.about.com>
- <http://managementhelp.org/organizations/culture.htm> - Статија, превод Истражувач Jeffrey Sonnenfeld
- www.hatfieldbusinesspark.co.uk
- www.referenceforbusiness.com
- www.youngandprosperous.com
- www.salesprogress.com
- www.ibuzzing.com.br/
- www.luisrosalesonline.com/
- www.entre-propel.com
- www.marketingcr.bligoo.es/
- www.123rf.com
- www.wisegeek.com