

– Универзитет ”Свети Кирил и Методиј” – Скопје

Филозофски Факултет – Скопје

Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

**Организационата култура во претпријатијата и нејзиното влијание врз деловните  
резултати**

Магистерски труд

Ментор

Проф.д-р Јован Пејковски

кандидат

Јасна Пајковска

Скопје, 2014 година

## Содржина

ВОВЕД.....	7
ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА.....	7
Поим за Организационата Култура.....	7
Елементи на организационата култура.....	9
Аспекти на организацијата поврзани со организационата култура.....	14
Карактеристики на организационата култура.....	15
Организациона култура и клима.....	15
Поим за организациона клима.....	18
Компоненти на организационата култура.....	18
СЕКОЈА ОРГАНИЗАЦИЈА ИМА СВОЈ КАРАКТЕР.....	20
Организациите се живи.....	21
Компаниите се исто така луѓе.....	21
Личноста на организацијата и нејзината култура.....	22
КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА КУЛТУРА.....	23
Класификација според Хенди.....	23
Улога на културата.....	23
Културни задачи.....	24
Култура на моќта (пајакова мрежа).....	24
Култура на личноста (свезди).....	25
Класификација според Шејн.....	25
Класификација според Соненфилд.....	26
Три ориентации на организационата култура.....	27
Организационата култура ориентирана кон акција.....	27
Организациона култура ориентирана кон луѓето.....	27
Организациона култура ориентирана кон системите.....	28
Управување со организационата култура.....	28
Одржување на организационата култура.....	29
ПРОМЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИОНАТА КУЛТУРА.....	31
Проценка на постоечката организациона култура.....	32
Што треба да се знае пред да се изврши промената?.....	32
Стратегии за промена на организационата култура.....	33
Промена и организациски развој.....	35
Отпор кон промените.....	36
ДЕФИНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНО ОДНЕСУВАЊЕ.....	39

Микро организационо однесување .....	40
Мезо организационо однесување .....	41
Макро организационо однесување.....	41
<b>МЕНАЏМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА .....</b>	<b>42</b>
Менаџирање со организационата култура.....	42
Влијание на организационата култура врз вработените .....	45
Култура на потенцијалните работодавци .....	45
Прилагодување на културата на новата организација.....	46
Организациона структура .....	47
Дизајнирање на организацијата.....	49
Изградба и обликување на организацијата.....	49
Состав на структурата .....	49
Формална и неформална организациона структура .....	49
Избор на организациона структура .....	50
Учење во организацијата.....	50
Учење во организацијата, инвенција и иновација .....	51
Потреба за менаџирање на организационата култура .....	52
Потреба од промени во организационата култура.....	53
Илустрација на моќта на културната промена.....	56
Раководење .....	58
Организирање и квалитет.....	59
Мотивација и квалитет .....	60
Комуникација за квалитет.....	61
Поврзаност на вештините со продуктивноста .....	63
Недоволна едукација .....	63
<b>КУЛТУРАТА И ОРГАНИЗАЦИОНАТА ПЕРФОРМАНСА.....</b>	<b>67</b>
Индетификување на ‘позитивна’ организациона култура .....	68
<b>ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈЕАТ НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА КУЛТУРА .....</b>	<b>69</b>
Оценување на денешните организациони култури .....	69
Одредување колку долго организационите култури биле одржувани.....	71
Оценување на успехот во трансферирањето на културните знаења.....	71
Надворешни влијанија врз организационата култура .....	72
Економски услови.....	74
Одржливост .....	75
Недостиг на таленти .....	75
Глобализација.....	75

Баланс на животот и работата.....	76
ДРУГИ ДВИГАТЕЛИ НА КУЛТУРАТА .....	77
Спојувања и превземања .....	77
Надворешни соработници .....	78
Организациона структура и останати фактори .....	79
ПОТРАГА ПО НАЈДОБРИТЕ ПРАКТИКИ ВО МЕНАЦИРАЊЕТО СО ОРГАНИЗАЦИОНАТА КУЛТУРА .....	81
Културата од перспектива на перформансите.....	81
Темпераментна култура која овозможува промени и менаџирање со талентите .....	83
Овозможување на промена .....	83
Развој на раководството .....	85
Менаџмент на таленти.....	85
Лидерство надвор од стратешките насоки и развој на таленти.....	86
Јасна комуникација за вредностите на организацијата со сите вработени.....	88
Не треба да се забораваат оние кои работат на далечина .....	89
Да се раководи добро значи да се поттикнуваат другите.....	90
Развој на стилот на раководење со зајакнување .....	91
Развој на раководители кои моделираат посакувано однесување и алигн програми во културата.....	91
Користење на повеќе програми за менторство .....	94
Потребата од комуникација во услови на спојувања .....	95
ПАТОТ ДО НАЈДОБРИТЕ ПРАКТИКИ.....	97
Комуникација .....	97
Стратешки иницијативи .....	97
Раководители.....	98
Вредности .....	98
Продуктивност на тимот .....	99
Организациска адаптивност .....	99
Етичко однесување .....	99
ТЕОРИЈА ЗА САМОЕФИКАСНОСТ .....	100
Извори на самоефикасност .....	101
ТОЧНОСТ НА ПЕРЦЕПЦИЈАТА ЗА УЛОГАТА:.....	102
Теорија за поставување цел .....	102
Важни атрибути на целта .....	103
Обврски и учество во остварувањето на целите .....	104

ВИСОКО ПЕРФОРМАНСЕН РАБОТЕН СИСТЕМ .....	107
Ефикасност, мотивација и квалитет во дизајнирање на работното место.....	108
Преспектива на ефикасноста .....	108
Методи на инжињеринг.....	109
Мерење на работата: студии на движење и време.....	110
Технологија, околина и организациски дизајн.....	110
Адаптивен модел на организациски дизајн.....	111
Организациска ефикасност .....	112
Структурални алтернативи .....	113
Структурни непредвидливости.....	115
Промена и организациски развој.....	115
АКЦИОНО ИСТРАЖУВАЊЕ.....	117
Развојни интервенции на организацијата .....	119
Интерперсонални интервенции .....	120
Улога на преговарачка техника .....	120
Тренинг за чувствителност .....	122
Групна интервенција .....	123
Процес на консултација.....	123
Развој на тимот.....	124
Интервенции во самата група .....	126
Тим билдинг во групата .....	127
Организациски интервенции.....	129
Анкетен феедбек .....	129
Отворен систем на планирање.....	130
Оценување на промената и развојот .....	131
ИНТЕРНАЦИОНАЛНО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ .....	132
Интернационален раст и развој .....	132
Интернационални димензии .....	133
Несигурност во избегнувањето .....	133
Машко – Женско .....	134
Индивидуализам - Колективизам .....	135
Моќ на Далечина.....	136
Краткорочна - Долгорочна Ориентација .....	137
ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ КУЛТУРИ ВО ИДНИНА .....	138
Организационата култура ќе стане се поважна.....	138
Оценувањето на организационата култура ќе биде повеќе ригорозно.....	139

Се повеќе организации ќе развиваат здрава организациона култура .....	139
Пренесувањето на знаењето ќе биде критично за културите .....	140
Културите ќе треба да бидат воедно еластични и агилни .....	141
Се повеќе организациони култури ќе ги прифатат вредностите на одржливост .....	141
Се повеќе работодавци ќе се потрудат да создадат култури кои ќе привлечат таленти .....	142
Компаниите се повеќе ќе се потпираат на дисперзираните работници и виртуелниот свет .....	142
Внатрешното учење ќе биде стресно за сите, додека надворешното учење ќе биде стресно само за менаџментот на културата .....	143
ЗАКЛУЧОК .....	144
Користена Литература .....	148

## ВОВЕД

Културата ни овозможува да ги обликуваме нашите животи - во општеството, во нашата национална припадност, во бизнисот во кој работиме. Таа може да биде многу моќна позитивна сила или да се појави на патот на потребните промени.

Во овој магистерски труд ќе бидат објаснети факторите кои влијаат на организационата култура, исто така ќе се анализираат карактеристиките на организационата култура и нивната поврзаност со успешното работење, како и начинот на кој менаџерите треба да создадат култура која ќе поттикне повисока продуктивност и профитабилност во организацијата.

Професорот Edward Schein рекол дека “доколку ние не ја менаџираме културата, таа ќе не менаџира нас, а ние може да не бидеме свесни за она што се случува.”

Исто така со ова истражување ќе бидат проучени околностите под кои културата може да влијае на успехот или неуспехот на стратешките сојузи, аквизации, спојувања и слично. На пример, истражувањето вклучува примери како компаниите можат негативно да влијаат или да ги подобрат изгледите на новата организација. Се истражуваат и надворешните фактори - како на пример, влијанието на повеќе генерациската разлика кај вработените, глобализацијата, организациската репутација во одржливоста, етиката и економската несигурност. Посебно внимание е посветено на најдобрите практики кои можат да им помогнат на организациите во оценување на организационите култури, кој ќе им овозможат воведување на правилната организациона култура за нивната организација.

Со вистинските иницијативи компанијата ќе овозможи реформирање на културата на начин што вработените, секој ден, ќе сакаат да одат на работа бидејќи тие ќе веруваат во компанијата и нејзините мисии. Ова истражување е наменето на менаџерите и лидерите да им послужи во водењето на бизнисот.

## ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА

### Поим за Организационата Култура

Терминот организациона култура настанат е во Америка (САД) и доста бргу се проширил во останатиот деловен свет.

Напишани се многу книги за културата на организацијата. Оваа култура најчесто ја нарекуваат и “корпоративна култура” или “организациски култ”. Често за културата се вели дека тоа се: моралните и социјални норми на однесување на една организација засновани на верувања, ставови кои се приоритетни на нејзините членови” (Duffs,1999).

Културата може да се дефинира како карактеристични верувања и однесувања кои постојат во организацијата. Корпоративната култура е склоп на формални и неформални однесувања кои компанијата ги прифатила како свој начин на остварување на работата. Формалната страна опфаќа пишани изјави и шема на организационата структура. Неформалната страна се занимава со тоа како се остваруваат работните задачи - дали преку

пишани процедури или преку директна комуникација, како се однесуваат вработените едни кон други, колку се спремни да разменуваат идеи и информации и колку хиерархијата дозволува вработените да ја преминат границата “линијата” за да ја остварат поставената задача (Guptara, 1994).

Што е организациона култура? Во основа, таа е опишана како особеност, односно карактеристика на една организација, или едноставно како “начин на кој работите се уредени во една организација” (Boswell, 2002). Таа влијае на начинот на кој вработените размислуваат, и се чувствуваат. Организационата култура е широк термин кој се користи за дефинирање на карактеристиките или посебниот карактер на организацијата и ги вклучува елементите како што се основните вредности и верувањата на менаџментот и останатите вработени, корпоративната етика и правила на однесување. Организационата култура може да биде изразена во мисијата на компанијата, во архитектскиот стил или внатрешниот декор на канцеларијата, потоа може да биде искажана преку начинот на облекување на вработените, начинот на кој вработените се нарекуваат едни со други и титулите кои им се дадени.

“Начинот на кој ја вршиме работата” е често наведена дефиниција на културата (Jakovljevic, 1998).

Меѓутоа, ова е премногу општа дефиниција која, пропушта да го нагласи следново:

- \* културата е колективно верување кое го обликува однесувањето;
- \* културата е делимично заснована на емоции, кои се посебно воочливи кога се заканува промена;
- \* културата е заснована на историски континуитет; потенцијалното губење на континуитетот делимично го објаснува отпорот кон промена;
- \* иако културата се противи на промената, таа постојано се менува, итн.

Всушност, секој кој говори на оваа тема има сопствена дефиниција. Некои од нив укажуваат на тоа дека организационата култура е:

- \* предиспозиција да се однесуваме на одреден начин (Jakovljevic, 1998);
- \* група на однесување и кодови кои луѓето ги користат за насочување на интеракциите кон другите; таа вклучува формални, пишани политики на компанијата и неформални правила настанати со искуство (Stoppler, 2002);
- \* начинот на кој организацијата се гледа себе си и нејзиното опкружување (Guptara, 1994), итн.

Секоја организација има своја култура или сет на вредности. Најголем број на организации не се трудат свесно да креираат одредена култура, туку културата на организацијата во глобала се креира несвесно и базирана е на вредностите на топ менаџерите или основачите на организацијата.

Кон што тежи организацијата и кои вредности се труди да ги постигне, може да се разликува според вредностите, верувањата и нормите изразени во тековната пракса и однесување.

Анализата на културата може да обезбеди реални податоци за вистинските вредности и норми на организацијата. Секоја формална организација со пропишани работни места и структурално однесување вклучува неформална организација која се карактеризира со

неофицијални правила, процедури и интерконекции. Оваа неформална организација се јавува кога вработените прават спонтани, неавторизирани промени на начин како што се тие се остваруваат. Овие неформални прилагодувања го обликуваат и менуваат формалниот начин на извршување на работите, културата на ставови и разбирањата што се јавуваат и се споделуваат меѓу колегите. Оваа култура е “шема од нивните претпоставки - пронајдени, измислени, или развиени (од страна на членовите на организацијата) за да се соочат со проблемите при надворешната адаптација и внатрешната интеграција - тоа функционира доволно добро за да се смета за соодветно и затоа, се пренесуваат на новите членови како правилен начин на размислување, перцепирање, и чувствување во однос на тие проблеми”<sup>1</sup>.

Затоа организационата култура е неформален, заеднички начин на разбирање на животот, која со членството во организацијата ги поврзува вработените и влијае на начинот на нивното размислување, себеперцепирање и начинот на кој ја прифаќаат работата која ја вршат.

Во процесот на помагање да се создаде заедничко разбирање за организацискиот живот, организациската култура остварува четири основни функции. Прво, на членовите им дава чувство на припадност. Тоа е, делба на норми, вредности, и перцепции кои им овозможуваат на луѓето да добијат чувство на заедништво. Второ, овозможува колективна посветеност. Заедничката цел која се јавува од воведената култура тендира да создаде чувства на приврзаност од страна на сите оние која ја прифатиле културата. Трето, воведува организациска стабилност. Преку негување на чувството на предаденост и индетификуваност со групата, културата го охрабрува одржувањето на интеграцијата и соработката помеѓу членовите на организацијата. Четврто, го обликува однесувањето на начин што им овозможува на членовите да го разберат нивното опкружување. Организациската култура служи како извор на заеднички размислувања кои објаснуваат зошто работите се случуваат на начин на кој што се остваруваат.<sup>2</sup> Преку остварување на овие четири основни функции, културата во организациите служи како вид на социјален лепак кој овозможува да се зајакне упорноста, координираното однесување во работењето. Така, организационата култура може да ги подобри перформансите и да служи како вреден извор на конкурентна предност.<sup>3</sup>

## Елементи на организационата култура

Во суштината на културата во секоја организација постои колекција на фундаментални норми и вредности кои го обликуваат однесувањето на членовите и им помага да го разберат опкружувањето на организацијата. Во некои организации, културните норми и вредности го потенцираат значењето од пронаоѓањето на нови материјали или технологија и нивен развој во нови производи. Кај други компании, културните норми и вредности се

<sup>1</sup> E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985),

<sup>2</sup> L. Smircich, “Concepts of Culture and Organizational Culture Analysis”, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 339-358; S. G. Harris, “Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective,” *Organization Science* 5 (1994), 309-321; E.H.Schein, “Organizational Culture,” *American Psychologist* 45 (1990), 109-119; A.D.Brown and K.Starkey, “The Effect of Organizational Culture on Communication and Information,” *Journal of Management Studies* 31 (1994), 807-828.

<sup>3</sup> J. B. Sørensen, “The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance,” *Administrative Science Quarterly* 47 (2002), 70–91; A. Zuckerman, “Strong Corporate Cultures and Firm Performance: Are There Tradeoffs?” *Academy of Management Executive* 16 (2002), 158–160; P. Pyoria, “Informal Organizational Culture: The Foundation of Knowledge Workers’ Performance,” *Journal of Knowledge Management* 11 (2007), 16–30.

фокусираат кон воведување на висок квалитет на производите.<sup>4</sup> Ваквите фундаментални норми и вредности служат како краен извор на зеднички перцепции, размислувања, и чувства сочинувајќи ја културата на организацијата.<sup>5</sup>

Овие фундаментални норми и вредности се изразуваат и поминуваат од една личност до друга преку површните елементи на културата, како оние наведени во табелата 1, кои им помагаат на вработените да ги разберат секојдневните настани во организацијата.<sup>6</sup> Еден вид на површен елемент, се церемониите, тие даваат пример и ги зајакнуваат важните културни норми и вредности.

ТАБЕЛА 1 Површни елементи на организационата култура

Елементи	Опис
Церемонии	Посебни настани на кои членовите на организацијата ги слават митовите, хероите и симболите на нивната фирма.
Обреди	Церемонијални активности наменети да се разговара за специфични идеи или да се постигнат одредени предлози
Ритуали	Активности кои се повторуваат традиционално за да се зајакнат културните норми и вредности
Приказни	Раскажување за минати настани и пренесување на подлабоки норми и вредности
Митови	Фиктивни приказни со кои се објаснуваат одредени активности настанати а кои се збунувачки
Херои	Успешни личности кои ги отелотворуваат вредностите и карактерот на организацијата и на нејзината култура
Симболи	Објекти, акции и настани кои се од посебно значење и им овозможуваат на членовите на организацијата да разменуваат комплексни идеи и емоцијални пораки
Јазик	Колекција на вербални симболи кои често се рефлектираат врз организационата структура

Церемониите вклучуваат специјални настани на кои членовите на компанијата ги слават митовите, хероите, и симболите на нивната култура.<sup>7</sup> Компаниите кои се насочени кон продажба, годишните церемонии ги одржуваат за да се согледа успехот и да се наградат

<sup>4</sup> T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), p. 15.

<sup>5</sup> H. M. Trice and J. M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993), pp. 1–2; E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), pp. 3–27.

<sup>6</sup> M. J. Hatch, “The Dynamics of Organizational Culture,” *Academy of Management Review* 18 (1993), 657–693; L. K. Gundry and D. M. Rousseau.

<sup>7</sup> Deal and Kennedy, *Corporate Cultures*, p. 63.

продавачите за остварената продажба. Преку овие церемонии се настојува да се инспирираат продавачите кои биле помалку ефикасни да ги прифатат нормите и вредностите на нивните успешни колеги. Оние кои ќе бидат препознаени и наградени во овие церемонии значајно ја зголемуваат атрактивноста на нивната културна основа.

Често, организациските церемонии вклучуваат разни обреди, или церемонијални активности кои треба да испратат конкретни пораки или за да се постигнат специфични цели.<sup>8</sup> На пример, обредите на трансформација се користат за да се вклучат новите членови во организацијата и да можат да им се пренесат важните аспекти од културата. Кај некои бизниси, од новите вработени се бара да поминат некое време во разговори со постарите вработени и да научат за културните норми и вредности преку дознавање на искуствата за тоа работно место. Во други компании, обредите на трансформација се состојат од краток говор во текот на првиот работен ден за нововработените, кој се однесува на правилата во фирмата и регулативите од страна на секторот за човечки ресурси. Малку повеќе од формалното добро дојде, не им помага многу на нововработените да научат за културата на фирмата.

Кога вработените се трансферираат, деградираат или се отпуштаат поради ниската продуктивност, некомпатибилните вредности, или други недостатоци кај личноста, обредите на деградација можат да го привлечат вниманието на другите во однос на границите на прифатливо однесување. Денес, обредите на деградација вообичаено не се многу потенцирани, вклучувајќи нешто повеќе од тивко прераспоредување. Во минатото, тие биле многу подраматични. Во некои случаи, на пример, директорите кои го поттикнале гневот кај основачите понекогаш дознавале дека го изгубиле своето работно место на начин што ќе го виделе нивното биро запалено на тревникот пред седиштето на фирмата.

Обредите за подобрување исто така ги акцентираат границите на прифатеното однесување, но на позитивен начин. Овие активности, кои подразбираат зголемен статус или позиција во фирмата, можат да се движат од мала изјава за унапредување до цели церемонии за признание.

Кај обредите за интеграција, членовите на организацијата стануваат свесни за заедничките чувства кои ги поврзуваат. Официјалните именувања и хиерархиските разлики можат внатрешно да бидат игнорирани кај ваквите обреди така што ќе можат со членовите да се запознаат подобро како со личности а не како со менаџери, одговорни за персоналот, службеници или работници. Кај многу компании, “TGIF” деловите се одржуваат секоја недела за да им дадат на вработените можност да разговараат отворено имајќи пица или пијачка заедно. Компаниите знаат да практикуваат и заеднички пикнинзи, фудбал, разни игри и празнични забави кои се дел од обредите за интеграција.

Обредите кои се повторуваат на одредена основа постануваат ритуали, церемониите континуирано ги зајакнуваат клучните норми и вредности. Утринското кафе, на пример, е ритуал кој може да ги зајакне важните колегијални односи. Исто така, годишниот состанок на акционерите одржан од менаџментот за да ги пренесе културните норми и вредности на акционерите на фирмата. Самите кафе паузи им овозможуваат на колегите да трачарат меѓу нив и да ги обновуваат важните интерперсонални односи, годишните состаноци на

---

<sup>8</sup> J. M. Beyer and H. M. Trice, “How an Organization’s Rites Reveal Its Culture,” *Organizational Dynamics* 15 (1987), 3–21; Trice and Beyer, *The Cultures of Work Organizations*, pp. 107–127.

акционерите и овозможуваат на фирмата да ги зајакне релациите меѓу нив и оние кои инаку би имале малку повеќе од лимитиран финансиски интерес за понатамошниот напредок.

Приказните кои се однесуваат на минати настани со кои сите вработени се запознаени, служат како потсетувачи за културните вредности.<sup>9</sup> Членовите на организацијата раскажуваат настани и мислат на пораката содржана во тие настани, конкретните примери опишани на овој начин го олеснуваат нивното понатамошно потсетување на презентираниите концепти. Приказните исто така пренесуваат информации за минатите настани во развојот на компанијата кои им овозможуваат на вработените подобро да ја разберат сегашноста:

Во една организација, вработените раскажаа сторија како компанијата избегнувала масовно отпуштање кога речиси секоја друга компанија во таа индустрија била принудена да отпушта голем број на работници. Компанијата избегнувала да отпушти 10% од вработените а наместо тоа на сите вработени им ги намалила платите за 10% и побарала да доаѓаат на работа 9 од 10 дена. Она што го искусила оваа компанија се нарекува “девет дневни недели”.<sup>10</sup>

Приказната за девет дневни недели сликовито ја опфаќа културната вредност - имено, грижата за вработените е правилната одлука. Денешните работници продолжуваат да ја раскажуваат оваа случка затоа што ги потсетува дека нивната компанија ќе избегне отпуштање колку што е можно во услови на економска криза.

Митот е посебен вид на приказна кој обезбедува фиктивност но вредно објаснување за одреден настан или работа која во поинаква ситуација би изгледала мистериозна и несватлива. Античката цивилизација често создавала митови за божества и други духовни сили за да си ги објасни природните случувања, како што е изгрејсонцето и зајдисонцето, фазите на месечината, и секавиците. Слично, членовите на модерните организации можат да развијат фиктивни слики за основачите на компанијата, сопствениците или историскиот развој за да создадат рамка за објаснување на моменталните активности во нивната компанија.

Во многу случаи, организационите митови содржат барем малку вистина. На пример, митовите прераскажувани за Генерал Моторс за моќта на менаџментот на Алфред П. Слоан, еден од најраните директори на компанијата, се базираат на студија на ГМ, структурата и процедурите кои ги вршел Слоан од 1919г. до 1940 година. Оваа мала вистинита информација ги прави митовите целосно вистинити.

Хероите се луѓе кои ги отелотворуваат вредностите на организацијата и нејзината култура:

Ричард А. Дрењ, бенцо играч во колеџ работел во 3М истажувачка лабораторија за време на 1920-тите, му помогнал на некој колега да реши проблем во врска со маскирањето на

<sup>9</sup> J. Martin, “Stories and Scripts in Organizational Settings,” in A. Hastorf and A. Isen, eds., *Cognitive Social Psychology* (New York: Elsevier-North Holland, 1982), pp. 225–305; C. D. Hansen and W. M. Kahnweiler, “Storytelling: An Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships,” *Human Relations* 46 (1993), 1391–1409; D. M. Boje, “The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm,” *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), 106–126; D. M. Boje, “Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as ‘Tamara-Land,’ ” *Academy of Management Journal* 38 (1995), 997–1035.

<sup>10</sup> A. L. Wilkins, “Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization,” in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, and T. C. Dandridge, eds., *Organizational Symbolism* (Greenwich, CT: JAI Press, 1983), pp. 81–92.

лентата. Наскоро потоа, ДуПонт се појавил со целофанот. Дрењ одлучил дека може да го подобри ДуПонтот и го обложил целофанот со лепило во боја за да ги поврзе - и така настанала Scotch лентата. Во 3М традицијата, Дрењ сам го носи успехот со постигнувањето на развојот и иницијативното производство на неговата иновација. Движејќи се нагоре низ редовите, тој успеал да стане технички директор на компанијата и да им покаже на другите вработени како тие да успеат.<sup>11</sup>

Хероите како Дрењ од 3М служат како модели, илустрирајќи персонално остварување кое не само што е посакувано но и реално. Во слични приказни, хероите претставуваат конкретни примери кои ги формираат водечките норми и вредности на компанијата.

Симболите се цели, акции, или настани кои имаат посебно значење за вработените. Логото на компанијата, знамето, и трговското име се прифатени симболи. На пример, Мерцедес има знак на три кратна ѕвезда, таа претставува синоним за квалитет кај многу луѓе, дури и најмладите деца знаат дека знакот на Mc Donald's значи дека има ресторан за брза храна во близина. Симболите претставуваат свесна или несвесна асоцијација со некои пошироки, најчесто поапстрактни, концепти или значење.<sup>12</sup> Во организациите, тие можат да вклучат официјални именувања, како што е шеф на оперативни задачи. Специјални погодности за хранарина, службени автомобили, или авион исто така претставува симбол на статус. Понекогаш дури и големината на канцеларијата или неговата местоположба или опременоста имаат специјална статусна вредност.<sup>13</sup>

Симболите имаат поголемо значење одколку што се мисли. На пример, иако фактот дека резервираното паркинг место се состои само во неколку метри асфалт, тоа може да симболизира посебно место во хиерархијата или моќ. Тоа е можност да се пренесе комплексна порака на ефикасен, економски начин што ги прави симболите корисни и важни:

Кога двајца се ракуваат, акцијата симболизира нивното познанство. Ракувањето може да има и други симболични значења. Помеѓу слободните масони тоа го претставува потврдување за братство, и лојалност за која и двајцата се залагаат. Помеѓу политичарите тоа најчесто се користи како симбол на интенција за соработка и заедничка работа. Ракувањето е повеќе од само подавање на раце. Тоа симболизира одреден вид на односи помеѓу оние кои се ракуваат.<sup>14</sup>

Јасно е, дека симболите се апсолутно неопходни при комуникација. Тие пренесуваат емоционална порака која тешко може да се изрази со зборови. Без симболи, многу од фундаменталните норми и вредности на организациската култура нема да можат да се поделат помеѓу членовите на организацијата.

Јазикот е друг начин на споделување на културните идеи и разбирања. Во многу организации, јазикот кој се користи меѓу членовите ја рефлектира културата на организацијата.<sup>15</sup> Дот-ком компаниите беа добро познати по користењето на позајмена

<sup>11</sup> Deal and Kennedy, *Corporate Cultures*, pp. 40–41.

<sup>12</sup> D. A. Gioia, "Symbols, Scripts, and Sensemaking," in H. P. Sims, ed., *The Thinking Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), pp. 48–112.

<sup>13</sup> J. Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman, 1981), p. 50.

<sup>14</sup> G. Morgan, P. J. Frost, and L. R. Pondy, "Organizational Symbolism," in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, and T. C. Dandridge, eds., *Organizational Symbolism* (Greenwich, CT: JAI Press, 1983), pp. 3–38.

<sup>15</sup> Trice and Beyer, *The Cultures of Work Organizations*, p. 90.

терминологија од “burn rate”. Пропусен опсег (bandwidth), термин кој некогаш се користел во интернет компаниите за да го одреди капацитетот на пораката, сега стана дел од поголемата У.С култура.<sup>16</sup>

### Аспекти на организацијата поврзани со организационата култура

Културата е поврзана со сите аспекти на организацијата. На пример, културата е поврзана со вредностите и верувањата на вработените, во смисла што е посакувано и непосакувано однесување во организацијата. Културата е исто така поврзана и со технологијата на организацијата: вештините, опремата и техниката која на организацијата и овозможува да произведува стока и услуги кои се бараат на пазарот. Културата е поврзана и со типот на организационата структура која компанијата ја прифатила, а која им овозможува на членовите на компанијата успешно да го координираат своето однесување.

Специфичната култура на организацијата, во суштина преставува начин на кој групите се организираат со години за да ги решат проблемите или да одговорат на предизвиците кои им се поставени пред нив. Културата треба да биде развиена од страна на организацијата т.е. менаџментот, а потоа да биде прифатена и научена. Луѓето постануваат “обоени” од начинот на однесување, размислување и чувствување карактеристично за организацијата во која работат.

Кога вистинското однесување на вработените се разликува од идеалниот модел, често се применуваат санкции - притисокот е насочен да влијае на девијантното однесување на поединците и да ги врати во рамките на однесување какво што очекува организацијата. Притисокот може да биде очигледен, на пример: отказ, дисциплинска мерка. Но, притисокот може да биде и суптилен. Без разлика на тоа дали е префинет или груб, ваквиот притисок значи дека било кое отстапување од стандардот на организацијата се смета за негативно отстапување.

Кога еднаш вработените во организацијата ќе станат доволно обоени со посебната култура, односно кога ќе ја прифатат развиената култура, таа опстојува дури и кога нејзините членови се изложени под влијание од другите култури. Ваквата истрајност значи дека промената, иако не е невозможна, често е тешка. Ова не значи дека културите не се флексибилни туку, културите се менуваат континуирано или малку по малку, и во некои организации се менуваат побрзо одколку кај други.

Мора да се напоменат две работи за да се разбере културата на организацијата.

\* Прво, културата е поврзана со тоа што организацијата работи, односно произведува. Во организацијата се развиваат различни производи или услуги и начини на однесување кои ја разликуваат една група од останатите, организацијата од другите организации.

<sup>16</sup> R. Brandt, “The Billion-Dollar Whiz Kid,” *Business Week*, April 13, 1987, pp. 68–76;  
K. I. Rebellio and E. I. Schwartz, “Microsoft: Bill Gates’ Baby Is on Top of the World. Can It Stay There?” *Business Week*, February 24, 1992, pp. 60–64.

\* Второ, културата е исто така во врска со тоа како организацијата ги извршува работите. Посебно важни карактеристики кои би требало да се развијат се: свест за квалитет, услужна ориентација, флексибилност и слично.

Земајќи предвид дека културата е производ на превземените акции и дека е вкоренета во индивидуалните и колективните карактеристики на вработените, може да се заклучи дека “културата настанува додека се вршат останатите работи” (Guptara, 1994).

## Карактеристики на организационата култура

Според една дефиниција организационата култура претставува стекнато знаење и искуство кое поединецот го користи во развојот на своето организациско однесување. Организационата култура е помал поим од културата и се манифестира - наместо во државата или нејзините институции во целина - во микросоцијалното опкружување, т.е. во организацијата.

Карактеристиките на организационата култура се:

- \* се стекнува (нема генетско, односно биолошко потекло);
- \* делива е (културата не е специфичност на поединецот; таа се дели и меша измеѓу членовите на организацијата);
- \* трансгенерациска е (се пренесува од генерација на генерација);
- \* симболична е (се заснова на човечката карактеристичност во пренесување на едни работи со помош на други);
- \* адаптивна е (се заснова на способноста на луѓето да се прилагодуваат на средината и настаните)

Организационата култура е многу важна во меѓународните деловни активности, посебно во преговарањето и маркетингот.

## Организациона култура и клима

Организационата култура е основна димензија и рамка на секој организациски амбиент. Културата е заедничко и стабилно верување, ставови и вредности кои постојат во организацијата, и кои можат да се сметаат за вредни и како такви да се пренесат на новите членови на организацијата.

Од досега изнесените дефиниции организационата култура може да се разбере како карактеристичен дух и верување на организацијата, норми и вредности кои се однесуваат на начините на однесување на луѓето, на природата на работните односи кои треба да се развијат и на ставовите кои треба да се променат.

Културата игра важна улога во ориентација на организацијата кон случувањата во опкружувањето и во формирање на способноста за прилагодување кон тие промени. Оваа улога на организациската култура е од посебно значење за да се обезбеди квалитет во

организацијата. Доколку организацијата во своето искуство од делувањето на пазарот дојде до заклучок дека, од задоволувањето на потребите на потрошувачите и корисниците на услугите не зависи нивниот успех ниту нивниот опстанок, тогаш таа нема да биде ориентирана, ниту пак ќе развие инструменти за задоволување на нивните потреби. Вака формираната култура, претставува јака бариера за подобрување на квалитетот.

Поттикнувата организациона култура содржи минимум основни норми со помош на кои се поттикнува единството и се интегрираат активностите на членовите како и на структурата на организацијата, исто така се овозможува доволно индивидуална слобода и се дава важност на специфичните услови неопходни за развој на потенцијалите и креативноста кај поединците.

Организационата култура се создава во организацијата, преку интеракција на членовите на организацијата, сразмерно со нивната моќ и влијание, но повратно влијае на сите случувања и процеси, посебно значајни за начинот на комуникација, раководење и мотивација. Таа е средство за намалување на степенот на конфликт кој настанува поради постоењето на различни ставови, верувања, предрасуди поврзани за состојбата на организацијата. Исто така важна е како мотиватор, бидејќи силната култура ги задоволува потребите на вработените за припадност и со тоа ја зголемува индентификацијата со целите на организацијата. Кога вредностите на организационата култура даваат смисла и верба кај поединецот, дека тоа што го работи квалитетно има значење за организацијата, мотивацијата за квалитет се зголемува.

Најголемо влијание за создавање на организационата клима има раководителот, но не треба да се занемари влијанието на сите вработени. Климата ја сочинуваат трајните, емотивни, социјални и меѓучовечки односи на членовите на организацијата, како и влијанието на тие односи врз однесувањата. Организацијата најмногу ја погодува демократската клима која се карактеризира со добро раководење, соработка, комуникација, одговорност и доверба помеѓу раководителите и вработените и останатите членови меѓусебно, како и давање на значење за потребите на купувачите, клиентите и потрошувачите. Клима за квалитет постои тогаш кога секој вработен чувствува дека и припаѓа на организацијата, дека е корисен и дека е важен за неа, дека од него се очекува допринос во остварувањето на целите на организацијата и дека сите вработени во соработка и под водство на раководителот работат за потребите на пазарот, бидејќи од успехот на пазарот зависи и успехот на организацијата како целина и за секој негов член поединечно.

Од тука може да се заклучи дека организациите кои тежат да остварат што подобра конкурентска предност, мораат да посветат поголемо внимание на карактеристиките на организацискиот амбиент кој го поттикнува квалитетот на производот и услугите. Најпрво раководството заслужува место во обликувањето на амбиентот за квалитет, потоа е организирањето и воспоставување на релација помеѓу извршителот и надредените, потоа е мотивацијата за да се обезбеди соодветно однесување за остварување на целите на организацијата и истовремено остварување на личните и професионални цели на вработените, како и на системот на комуникација со кој се обезбедуваат потребните повратни информации за успешно работење. Обезбедувањето на квалитет е под влијание на демократската клима која ја карактеризира соработка, добра комуникација, одговорност и доверба помеѓу раководителите и вработените и останатите членови меѓусебно, како и уважување на потребите на купувачите, клиентите.

Јаката организациона култура пред се е обоена со визијата и филозофијата која ја пропагира лидерот на организацијата. Важна карактеристика на секоја организациона култура е да се создава постепено, а “останува во сила” многу долго дури и откако нејзините создавачи повеќе не се во организацијата. Таа е основен дел на формалната и неформалната социјализација на секој нововработен, а кои се запознаваат со правилата како што се начинот на облекување (dress code), начини на донесување одлуки и водството, однесувања кои се толерираат, како и оние кои не се пожелни и слично.

Ова првенствено се однесува на создавање смисла и припадност на секој поединец во компанијата, преку визија, стратегија, јасни цели на организацијата и на секој вработен. Луѓето се општествени суштества и во секој од нас постои желба за припадност, поврзаност и доверба, и тоа како на индивидуално така и на организациско ниво. И токму поради тоа организационата култура на една компанија често се споредува со личниот кредибилитет - тешко е да се изгради, но многу лесно може да се уништи. Радикалните промени во организационата култура најчесто се случуваат во оние компании кои поминуваат низ процес на реконструирање, кога се отпуштаат голем број на вработени со долг стаж и се вработуваат нови, младата работна сила која во вакво опкружување нема кого да го социјализира во согласност со постоечките, стари пишани и неписани правила и норми.

Добра и здрава организациона култура е онаа во која лидерите кои ја водат компанијата се јавуваат како мотиватори и претприемачи со јасни цели, со нагласена визија и стратегија, секогаш отворено комуницираат со вработените за организационите цели и нивната реализација.

Тоа е култура во која се наградува отвореноста кон нови идеи, постојано иницирање на воведување на нови иновации, подигнување на нивото на мотивација на вработените, каде што владее доверба, меѓусебно почитување и кредибилитет со политика на отворена врата. Таквата култура на заедништво ја карактеризира и меѓусебната соработка и доверба меѓу колегите, но треба да се работи на постојаната мотивација на секој од вработените. Создавањето на таква клима на припадност и лојалност можна е само доколку постои им е нагласена на вработените јасната визија и мисија на компанијата, кои во голема мера се поклопуваат со личните вредности на секој од вработените, или на поголемиот дел од нив. Понекогаш во компанијата може да се препознае и култура на одговорност која ја карактеризира нагласена одговорност во однос на последиците од постапките и тоа како на менаџментот така и за сите останати вработени. Тука вработените секогаш тежнеат кон решавање на проблемите, одколку да го бараат кривецот, и превземање на одговорноста не само пред сопствениците и инвеститорите туку и пред сите останати заинтересирани страни.

Наспроти тоа, лошата организациона култура многу често има арогантен лидер, кој своите вработени ги “мотивира” со заплашување и казнување, единствен критериум за напредување тука е лојалноста кон шефот, преку извршување на задачите без многу приговори, и чест мобинг на работното место. Тука владееат дарвинистички закони на опстанок - “убиј или ќе бидеш убиен”, борба за превласт на моќ и политика, забодување на нож во грб, подметнувања, недоволна доверба и соработка, сокривање на информации помеѓу колегите, како и кланови кои се борат за остварување на своите лични интереси.

Во овие култури, каде што се јавува слаба контрола обично проблемот е отсуство на лидер или лидерски вакум. Таквиот лидер или е неспособен или преокупиран со самиот себеси или ситуацијата излегла од контрола, па се дозволува “бродот да потоне”, тука секој работи

она што сака, борбата за моќ е на самиот врв, а донесените одлуки се менуваат дури и неколку пати во текот на денот. Често во домашните претпријатија можат да се сретне и тактизиран крут традиционализам-“ние вака работиме веќе долго време “, со силен отпор од страна на менаџментот кон сите промени и можни иновации.

## Поим за организациона клима

Терминот организациона клима често се меша со терминот организациона култура. Доста расправи се водени околу тоа што ги разликува овие два поима. Некои автори сугерираат дека културата е вкоренета во вредностите, верувањата и претпоставките кои ги носат членовите на организацијата и дека се наоѓа длабоко во структурата на организацијата. Спротивно на тоа, климата се однесува на оние аспекти на опкружувањето кои членовите на организацијата свесно ги воочуваат. Се претпоставува дека климата е поврзана за перцепцијата и дека е опасна.

Наједноставен начин да се дефинира организационата култура е како начин на кој луѓето ја доживуваат културата која постои во нивната организација. Тоа е релативно константна групна перцепција која ја прифаќаат членовите на организацијата, а која се однесува на карактеристиките и квалитетот на организационата култура. Потребно е да се нагласи разликата помеѓу вистинската ситуација (организационата култура) и нејзината перцепција (клима).

Иако културата на организацијата е општа и карактеристична за целата организација, климата може да се разликува од едно до друго одделение, од една до друга група на вработени, бидејќи нивната перцепција се разликува, како и нивните карактеристики и усогласеност. Многу автори организационата култура ја поистоветуваат со работната атмосфера.

Организационата клима може да се мери со помош на прашалник. Осум основни димензии преку кои се мери климата се: автонмија, кохезивност, доверба, ресурси, поддршка, признанија, фер однос, иновација. За да се воспостави одредена клима одговорни се и директните раководители. Тие преку системот на наградување, стилот на раководење и слично можат да влијаат на формирање на специфичната организациона клима.

## Компоненти на организационата култура

Организационата култура претставува комплексен образец на верувања, очекувања, идеи, вредности, ставови и однесувања кои ги делат членовите на една организација. Конкретно, организационата култура опфаќа: рутинско однесување, норми, доминантни вредности, филозофија, правила на играње. Ниту една од овие компоненти поединечно не претставува култура на организацијата. Меѓутоа, земени сите заедно, тие ја рефлектираат организационата култура.

Организационата култура ја сочинуваат когнитивни и симболични елементи.

Во најдлабоките нивоа, се наоѓаат когнитивните елементи на организационата култура.

Тоа се:

- \* претпоставките - во прашање се базичните, општи претпоставки за кои не постои сомнеж и кои се земаат здраво за готово. Се наоѓаат на најдлабокото ниво и со самото тоа на најмалку видливото ниво на организационата култура.
- \* верувања и вредности - ова ниво опфаќа колективни верувања, вредности и чувства во врска со тоа кои работи се добри, нормални, рационални.

Имплицитните вредности т.е. оние кои се длабоко вкоренети во културата на организацијата и кои менаџментот ги поттикнува со соеоеото однесување, создаваат силно влијание на другите, додека вредностите на кои им се оддава само усмена поддршка, кои се идеалистични и не се одраз на однесувањето на менаџерите, можат да имаат мал или никаков ефект врз организацијата.

- \* Нормите - следното ниво се карактеристичните општи однесувања, вклучувајќи ги нормите кои се највидливи и понекогаш полесни за промена одколку вредностите.

Нормите се напишани правила или неформални упатства во однос на тоа како треба да се однесуваме во организацијата. Тие не се никогаш изразени писмено - затоа што на тој начин би претставувале политика или процедури на организацијата. Нормите се пренесуваат усмено или преку самото однесување и можат да им се наметнат на луѓето кои не се однесуваат во склад со нив, од страна на останатите членови на организацијата. Тие можат да извршат многу силно влијание врз однесувањето на вработените, поради тоа што однесувањето на другите го контролираме преку реагирање на нивното.

Нормите се однесуваат на следниве аспекти од однесувањата:

- \* работна етика
- \* амбиција
- \* перформанси
- \* моќ
- \* формалност

Површинското ниво на организационата култура се состои од симболи. Симболичните елементи на организационата култура се:

- \* шематски симболи - јазикот, жаргоните, митови, приказни, метафори. Значајните симболи на културата можат да бидат поврзани со некој поединец, кој во тој случај се нарекува херој на културата.
- \* бихевиористички симболи - ритуали и церемонии, обрасци на однесување.
- \* материјални симболи - надворешен и внатрешен изглед на просториите, логотипот, начинот на облекување...

Видливите и опипливи аспекти на една организација, оние аспекти на организацијата кои луѓето ги слушаат, гледаат или ги чувствуваат, со еден збор ги нарекуваме артефакти. Артефактите се: физички, однесување и вербална манифестација на организационата култура. Тоа се видливи, опипливи и звучни човечки активности, кои се втемелени во вредностите и базичните претпоставки.

## СЕКОЈА ОРГАНИЗАЦИЈА ИМА СВОЈ КАРАКТЕР

На прашањето, што и овозможува на една организација да функционира? Луѓето даваат различни одговори на ова прашање. Повеќето одговори се даваат во смисла на произведени производи, дадени услуги, бројот на вработените, локации на канцелариите, или годишните приходи. Други се трудат да ја опишат организационата култура. Но што е вистинскиот одговор? Што е она во компанијата што вработените интуитивно го препознаваат и чувствуваат? И зошто е толку тешко да се опише кој си ти како организација?

Треба да се отвори умот кон нов начин на разбирање на компанијата, департаментот или непрофитната институција. Клучот е во карактерот т.е личноста - познат концепт кој се однесува на човечките суштества, адаптирани како алатка да служат во бизнис менаџментот.

Компаниите се и луѓето, исто така овој концепт помага подобро да се разбере:

- \* дефинирај и живеј според твоите основни вредности
- \* прави и имплементирај бизнис стратегија
- \* биди информиран, за проактивните одлуки
- \* поврзи го маркетингот со вредностите и силните страни на компанијата
- \* служи како катализатор за промени
- \* нека се разликува твојата компанија од нејзините конкуренти
- \* постави сет на перформанси за зголемување на продуктивноста и ефикасноста.

Ова ќе овозможи:

- \* силно чувство на припадност
- \* заеднички јазик во комуникација за целите
- \* континуитет во пораките и однесувањето
- \* можност за постојаност во одговарање на очекувањата
- \* можност да се идентификуваат и задржат идеалните потрошувачи и персонал
- \* рамка за донесување на одлуки
- \* постојаност, јасност, и усогласување

Споменетата изјава, “Секоја компанија има карактер”, многумина интуитивно ја прифаќаат. Зошто? Дали е тоа затоа што, како човечки суштества, ги препознаваме човечките карактеристики на нашата околина? Сите имаат идеја за тоа што е личноста и за постоењето на големи разлики помеѓу индивидуите. Оваа свесност овозможува готова рамка за насочување кон личности кои можеме да ги прифатиме во нашата организација.

Кај индивидуите, личноста ги одредува вредностите, однесувањето, дневните навики, посакувања и непосакувања. Истото се однесува и кај организациите. Исто како и луѓето, компаниите ги имаат дефинирано преференциите за пренесување на информации, нивна обработка, донесување на одлуки, и завршување на обврските. Како што свесноста за преференциите на личноста влијаат врз начинот на кој реагираат тие во одредени околности, така може да се искористи сопственото разбирање на личноста на организацијата за планирање, водење или донесување на бизнис одлуки. И како што разбирањето на личноста

помага да се разбереш себеси, фамилијата, и пријателите, концептот на постоење на личност на организацијата овозможува да се развие ново ниво на разбирање на организација во која работиме.

Што влијае на личноста на организацијата? Основните принципи, основните преференции и вредности, индустријата, зрелоста на компанијата или институцијата, и непредвидливите резултати сите тие имаат удел. Не постојат силни и брзи правила. Како што не може да се објасни како браќата и сестрите имаат различни карактери и покрај сличноста на околината и генетиката, така не може да се одредат причините зошто компаниите имаат толку различни карактеристики. Но се верува дека, како кај компаниите така и кај луѓето, разликата може да биде извор на сила. Исто така позади сомнежот секоја личност поседува моќ, цел, и место за него.

Кога ќе се открие и прифати личноста на компанијата користејќи ги наведените техники, ќе може да се допре до моќта на нејзините скриени димензии.

## Организациите се живи

Компанијата е повеќе од збир на средства. Организациите имаат душа - енергична, динамична енергија која ја надминува материјалната реалност. Да, организациите се состојат од индивидуи, интериер, инфраструктура, производи и пазари. Овие физички компоненти комбинирани формираат шема за аспирација и постигнување кое се протега од минатото кон иднината. Бизнисите имаат причина за постоење. Може да се препознае степенот до кој ја вежбаат самостојноста. Тие се сигурно ранливи на повреда, и додека сите институции имаат животен век, многу малку преживуваат доволно долго како и оние кои ги основале. Компаниите кои ја искористуваат нивната сопствена сила, мисла, живеат со децении или векови.

## Компаниите се исто така луѓе

Компаниите се луѓето, кои ги прифаќаат теориите за типови на личност развиени од страна на луѓето за организацијата. Идејата дека организациите делат некои од карактеристиките на индивидуите е лесно да се свати. Многу луѓе се сретнале со компании кои се силни, со препознатливи карактеристики: производствени резултати, пријателска пекарница во комшии, почитувана фамилија, правна фирма поставена околу рамови. Други организации ја покажуваат својата личност преку индентификација на нивниот бренд: Saturn е поинаков, Disney е магичен, Apple компјутерите се дизајнирани за луѓето со слободен ум и т.н.

Преференциите на личноста на компанијата се уште позначајни за одредување на скриената инфраструктура на организацијата. Дали искреноста секогаш е најдобрата политика? Дали графиконите и табелите ќе овозможат да се реши случајот пред одборот? Како се ограничени фирмите? Типот на личноста овозможува мерка за увид на приоритетите на компанијата, навиките, манирите - нејзините победи и замени, нејзините соништа.

Разбирањето на личноста може да придонесе за практични, корисни информации за менаџерите, вработените, партнерите, инвеститорите, и клиентите.

Како и човечките суштества, компаниите и институциите окупираат одредено време и место, со индентификациски број на основање, стапки на раст, име, и адреса. И компаниите (кои вклучуваат јавни институции како што се непрофитните организации и бизнис претпријатијата) и индивидуите се признаени од страна на владата како законски ентитети со право на делување, правење на договори, и можност да се појават пред судот. Во суштина, терминот корпорација, кој произлегува од латинскиот збор тело, означува официјално признавање од страна на државата дека претпријатието претпоставува живеење, во физичка форма. Како и човечките суштества, компаниите примаат информации, донесуваат одлуки, и се прилагодуваат на надворешниот свет. Нивните колективни преференции во врска со овие есенцијални делувања ги претставуваат основните компоненти на организационата личност.

### Личноста на организацијата и нејзината култура

Разбирањето и прифаќањето на организациската личност е прв значаен чекор кон дефинирањето на нејзината култура. Личноста, културата, и брендот се многу различни елементи на организацискиот идентитет, но успешните компании согледуваат висок степен на поврзаност помеѓу нив. Компаниите се луѓе, кои обезбедуваат корисни алатки за да се разберат овие односи.

Личноста е фундаментална основа на организацискиот идентитет, опфаќајќи го потеклото на организацијата, искуството, инфраструктурата и моменталната композиција на нивните вработени, клиенти, производи, услуги и физички план. Личноста се манифестира преку преференциите и стиловите на незиното изразување, табуа и тајните во организацијата; склоности при вработување, унапредување на персоналот, донесувањето на одлуки; и подложноста за идеи и реторички пози. Личноста на компанијата - како онаа на индивидуата - е трајна. Додека компанијата може да се прилагоди на својата култура, дури и неговиот бренд за индентификација, неговите перформанси на личноста најчесто остануваат непроменети.

Културата е сума на организационото однесување, вредностите и целите. Културата е околината која вработените ја создаваат за себеси и во која работат. Доколку личноста на компанијата може да се спореди со риба, нејзината организациона култура ќе биде како вода во која пливаат рибите - опкружувањето и нејзиното одржување, понекогаш извор на контаминација, но почесто сигурност во суштинското поставување за живот и просперитет. Во најдобар случај, организационата култура ги изразува и зајакнува победничките димензии од однесувањето на организацијата. Знаците на културна збунетост можат да предизвикаат основа за неуспех на свесноста за себеси или кон сопствената почит.

Индентитетот на брендот е лицето на организациското прикажување кон надворешниот свет. Личноста е лична - фундаментално приватна и внатрешна - и организационата култура е создадена врз основа на личноста и работната околина. Идентитетот е спротивно, се јавува само во контекст на комуникација со јавноста. Според дефиницијата, брендот е начин на кој компанијата или нејзините производи и услуги стануваат препознатливи за надворешните лица. Брендот ја опфаќа репутацијата на организацијата, стилот, и ветувањата кон потрошувачите. Компаниите кои се вклучуваат во брендирањето

настојуваат да пренесат специфична сензибилност или слика за она што нудат. Брендирањето е успешно кога оваа слика се содржи во организационата култура и личност. Препознавањето и негувањето на индетитетот е особено важна компонента на стратегијата за брендирање.

## КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА КУЛТУРА

### Класификација според Хенди

Charls Hendi во својата книга “Богови Менаџери” предложил четири основни вида на култури кои можат во поголема или помала мерка да се најдат во организациите.

Организационата култура, во согласност со нејзините карактеристики, тој ја поврзал со четирите богови од грчката митологија (Зевс, Аполон, Атина и Дионис). Основните култури кои можат да се индетификуваат според нив се следните:

### Улога на културата

Често се означува како бирократска бидејќи во неа постојат јасно дефинирани процедури на однесување, авторитети и опис на улогите. Координацијата се врши од врвот. Моќта произлегува од позицијата, а во помала мерка зависи од експертноста на лицето.

Промената е тешка да се спроведе. Промената е многу спора и често носи само страв. Оваа култура е базирана околу работата (работата ја завзема централната позиција) пред личноста. Нејзината сила е во нејзината предвидливост и стабилност, додека нејзините слабости се нефлексибилност, инерција, затвореност и споро реагирање. Ова е организација со јасно изразени хиерархиски нивоа.

Големата затвореност на овој вид на организација може да создаде потешкотии по прашањето за ефикасноста на таквиот систем. Често помеѓу различните одделенија се создаваат бариери.

Ова е култура на Аполон, кој е бог на редот и правилата.

Аполоновата култура креира високо структурирана, стабилна компанија, бирократски прецизно опишани работни места, често со само еден вид на производ.

Културата на улогата е онаа во која редот се контролира преку процедурите и правилата и улогата или описот на работното место се многу поважни од личноста која ги извршува. Моќта е поврзана со позицијата, а не со луѓето.

## Културни задачи

Ги карактеризираат мрежните организации. Се работи за мали организации кои се здружуваат и соработуваат за да реализираат одреден проект. Нагласокот се става на резултатите и на тоа работата да биде завршена. Поединците имаат слобода на одлучување, и контрола над своето работење. Оваа култура е флексибилна и адаптивна. Културата на задачите е онаа во која “менаџментот се занимава со константно и успешно решавање на проблемите. Тимовите се формираат за да решат некој специфичен проблем. Моќта произлегува од експертизата, знаењето на поединците пред значењето на неговата позиција. Перформансите се разгледуваат во однос на остварените резултати и решени проблеми. Постоечката структура е флексибилна и може да се трансформира во зависност од моменталните задачи. Организацијата нема толку цврсти и јасни граници во целината, како што е случајот со културата на улога.

Културата на богињата Атина го нагласува талентот и младоста, константно тимско решавање на проблемите и консултации.

Културата на задачите е онаа во која целта се поврзува со соодветните луѓе. Влијанието е базирано повеќе на експертската моќ на позицијата или личната моќ. Културата е прилагодлива и значајна е тимската работа.

## Култура на моќта (пајакова мрежа)

Културата на моќта е како пајакова мрежа со одлучен пајак. Оние кои се наоѓаат во мрежата зависат од централната моќ. Зраците на моќта и влијанието се шират од централната фигура и странично низ организацијата. Доминантното влијание на центарот резултира со структура која е во ситуација брзо да се менува и да одговара на промените и надворешните закани. Оваа способност не е остварена по пат на формални методи, туку преку селекција на поединци на клучни позиции кои би биле во состојба да претпостават што би направил шефот. Со оглед на тоа, проблемите можат да настанат покрај некомпетентноста на средната линија на менаџери. Уште поголем е ризикот од некомпетентност на лидерот. Комуникацијата во суштина е интезивна и неформална. Во прашање е авторитарско раководење, во кое изворот на моќта е контролата на ресурсите или харизмата на лидерот.

Оваа култура најчесто се наоѓа кај малите организации, и ја снемјува со растот на организацијата, бидејќи мрежата тешко се одржува кога организацијата е голема. Тука важна е мудроста, а способноста да се предвидат акциите на шефот е есенцијална за опстанокот. Ова е култура на богот Зевс, кој е бог на моќта.

Во Зевсовата организација, моќта доаѓа од личноста на врвот и личните односи со таа личност значат повеќе од било која формална титула или позиција. Карактеристична е за мали претпријатија или политички групи. Културата на моќта е онаа со централен извор на моќ која ја воведува контролата. Тука постојат неколку правила или процедури и атмосферата е конкурентска, ориентирана кон моќ и политичка.

## Култура на личноста (свезди)

Поединецот има централна улога. Организацијата егзистира само за да им служи на поединците. Идеал на оваа организација е индивидуалната автономија.

Оваа култура постои онаму каде членовите на организацијата веруваат дека се супериорни во однос на организацијата.

Индивидуалните цели доминираат над организациските. Опстанокот на таквите организации може да биде тежок. Некои професионални партнерства можат да функционираат како култура на личноста затоа што секој партнер во фирмата внесува соодветна експертиза и клиентела.

Оваа култура ретко е карактеристична за цела организација, таа може да се најде во помалите делови на компанијата. Ја карактеризираат мал број на правила и процедури а со оглед на тоа дека извор на моќ е компетентноста на вработените, нејзината предност може да биде во креативноста.

Ова е култура на богот Дионис, кој е бог на виното и уживањата.

Динисовата “егзистенцијална” организација постои за поединците да ги остварат своите цели. Културата на личноста е онаа во која централна точка е поединецот. Организацијата постои само да служи и да им асистира на поединците кои се наоѓаат во неа.

## Класификација според Шејн

Едгар Шејн идентификувал исто така четири типови на култура:

- \* култура на моќта е онаа во која раководството е својствено за неколкумина и се темели на нивната способност;
- \* култура на улога е онаа во која моќта е балансирана помеѓу раководителот и бирократската структура; опкружувањето е најчесто стабилно и улогите и правилата се јасно дефинирани;
- \* култура на постигнувањата е онаа во која се вреднуваат личната мотивација и обврзувањето, и влијанието;
- \* култура на поддршка е онаа во која луѓето имаат чувство на посветеност кон организациските цели и солидарност; односите се карактеризираат со меѓусебно влијание и доверба.

## Класификација според Соненфилд

Според Соненфилд постојат следните видови на култура:

\* организација со култура на безбол тим - привлекува претприемачи, иноватори, оние кои се спремни на акција и на превземање ризик. Вработените овде се платени во согласност со нивните резултати. Тие се однесуваат како “слободни агенти” затоа што имаат вештини кои високо се вреднуваат. Слично како професионалните спортисти, оние со најдобри резултати добиваат висока заработка или други финансиски награди и соодветна автономија. Вработените често напуштаат една фирма поради поголемите награди или слободата во друга. Тие многу лесно доаѓаат до работа. Културата на безбол тимот е карактеристична за маркетинг агенциите, консултантските фирми, инвестициони банки, правни фирми, односно за организации кои делуваат во ризични и брзо променливи услови во работењето.

\* клубска култура - ги вреднува годините и искуството. Организацијата со оваа култура го наградува старешинството и обезбедува стабилно, сигурно вработување. Тука се наградува лојалноста, посветување кон целите на организацијата и усогласеност со останатите членови. Напредувањето во хиерархијата е многу споро. Оваа култура ја имаат повеќе комерцијални банки, владини агенции, војската...

\* академска култура - организацијата со оваа култура вработува личности со соодветни вештини како доста млади лица, често директно од факултетските клупи. Меѓутоа, тие инсистираат на обука на вработените со цел да станат експерти во одредени области. Академската култура го нагласува континуитетот на службата, функционална експертиза и институционализирана мудрост. Ваквата култура обезбедува стабилно опкружување во кое вработените можат да развијат и да ги усовршат своите вештини, и поради тоа најверојатно е повеќе да им одговара на оние луѓе кои претпочитаат постепено напредување. Академската култура постои на универзитетите, во болниците, големите компании како што се Кока Кола, ИБМ, “Proctor&Gamble”.

\* култура на утврдување - е преокупирана со опстанокот, промените кај неа се постојани. Овие организации ветуваат малку во однос на безбедност на работните места. Тие периодично се намалуваат или реструктурираат, при тоа отпуштајќи доста вработени. Оваа култура одговара на оние личности кои уживаат во тоа да ја променат компанијата, а нема да одговараат на оние кои сакаат да имаат чувство на припадност, можност за професионален раст и сигурни идни приходи. Во нив постојат големи можности за лица со специјализирани вештини, потребни во моментите на промени. Култура на утврдување главо ја има во организации кои во претходниот период имале некои од претходно споменатите култури.

Меѓутоа, најкарактеристична е за нафтните компании, издавачите, големите снабдувачи и текстилните компании.

## Три ориентации на организационата култура

Секоја организација има своја специфична култура. Доколку не се работи свесно на развојот на таа култура, се случува да се развијат во организацијата неформални, често дисфункционални однесувања. Поради тоа може да се констатира дека една од најважните менаџерски улоги е свесно да работи на креирање на посакуваната култура која би овозможила максимална ефикасност на организацијата.

Културата на организацијата може да биде опишана како ориентирана кон акција, ориентирана кон луѓето и систематски ориентирана (West 2001).

### Организационата култура ориентирана кон акција

Во успешните организации каде менаџментот е ориентиран кон акција, еден лидер ја насочува културата. Нагласокот е ставен на остварување на задачите, движење напред, барање промени и управување со нив.

Таквите лидери константно внесуваат дополнителна енергија во организацијата преку тренинг кој ја нагласува потребата за превземање на индивидуална одговорност, покажување на иницијатива, превземање на разгледани ризици, влијаније врз индивидуалната продуктивност и резултатите. Тоа е динамична култура, која има поддршка од поединците кои се мотивирани да се издигнат до деловните предизвици, често на начини кои го надминуваат она што може да се смета за нормално т.е. вообичаено извршена работа.

Културата ориентирана кон акција може да биде нечувствителна кон разликите во ситуациите и луѓето, кога се претпоставува дека кај секого постои развиено чувство за предизвик и стремеж кон поголеми остварувања.

### Организациона култура ориентирана кон луѓето

Карактеристични за организацијата ориентирана кон луѓето се водичите кои ги обучуваат луѓето да бидат спремни да превземат одговорност а потоа им ја доделуваат. Во ваквите организации одговорноста се делегира надолу колку што е можно подлабоко. Тоа не е тип на организација каде што акцентот е ставен на контролата. Овие организации даваат пошроко овластување на обучениот кадар и се верува дека ќе воведат квалитет. Ако одлуката во врска со овластувањето се покаже како погрешна, искуството се користи како основа за учење, пред да се критикува или казнува. Оваа култура нагласува обврзување и взаемна поддршка и чувствителни се на индивидуалните разлики, извлекувајќи го најдоброто од секого.

Негативна страна на културата ориентирана кон луѓето се јавува кога одговорноста не е правилно делегирана и кога на вработените не им е дадена неопходната поддршка. Недоволен предизвик за снаодливите и обучени кадри води кон лоши перформанси. Меѓутоа, и

доколку им се даде на вработените да работат повеќе од она што можат да го поднесат, води кон истиот крај.

## Организациона култура ориентирана кон системите

Успешно системски ориентираната култура се труди да им пристапи систематично на проблемите и ситуациите кои се повторуваат. Во повеќето организации, 80% од она што се работи претставува рутина. Систематски ориентираната организација го знае тоа. Таа развива процедури за управување со таа рутина, оставајќи му на менаџментот можност да ја искористи својата енергија на останатите 20% од работата која бара одредена експертиза. Суштинатата на систематски ориентираните култури е нивната способност постојано да ги испитуваат нивните системи. Секој процес е подложен на повторна проценка и нејзино подобрување. Вработените се консултираат за правилата кога тоа е возможно но спремни се и да превземат и индивидуална одговорност. Лоша страна на оваа култура е ризикот од бирократија и избегнувањето на индивидуалната акција.

## Управување со организационата култура

Со оглед на тоа дека организациите се развиваат и се манифестираат на различни начини во различни организации, невозможно е да се рече дека една култура е подобра од друга, туку само дека е различна на одреден начин. Културите се развиваат со текот на времето. Културите кои се добри во одредена групна околност или во одреден временски период можат да бидат нефункционални во променливи услови или во друг временски период. Не постои “идеална организациона култура”, туку само соодветна. Тоа значи дека не постои универзален концепт за управување со културата, но постојат одредени пристапи кои можат да се користат.

Управувањето со организационата култура е една од значајните области на управување односно раководење со претпријатието, и може да се каже дека вклучува три активности:

1. создавање
2. одржување
3. промена на организационата култура.

## Создавање на организационата култура

Во врска со создавањето на организационата култура, важно е да се знае следното:

\* културата ја создаваат лидерите на организацијата; вработните се индетификуваат со раководителите, начинот на кој тој се однесува и тоа што го очекува, и ги третираат како модел на улога.

- \* културата се формира околу критичните случувања од кои се учи кое однесување е посакувано а кое не е;
- \* културата се развива од потребата да се одржат ефективни работни односи помеѓу членовите на организацијата;
- \* културата е под влијание на опкружувањето, кое може да биде стабилно, но во се поголема мера е динамично или турбулентно.

Едгар Сејн сугерира организационата култура да се формира како одговор на два основни предизвици со кои се среќава секоја организација. Тоа се:

1. Екстерна адаптација или опстанок - се занимава со тоа како организацијата ќе си го најде своето место и ќе искочи на крај со константно променливата околина. Екстерната адаптација и опстанокот ги опфаќаат следниве прашања: мисија и стратегија, поставување на цели, средства за остварување на целите, поставување на критериуми за мерење на успешноста на остварените задачи односно постигнатите цели.
2. Интерна интеграција - се занимава со поставување и одржување на ефективни работни односи помеѓу членовите на организацијата.

### Одржување на организационата култура

Најважните работи кои ја одржуваат и поттикнуваат постоечката организациона култура се:

1. Работите на кои менаџерите и тимовите им посветуваат внимание. Една од најсилните методи на одржување на организационата култура ги опфаќа процесите и однесувањата на кои менаџерите и тимовите им посветуваат внимание. Тоа се настани кои се обележани и коментирани. Посветувањето внимание на одредени настани систематски пренесува сигнали на вработените за она што е значајно и што се очекува од нив.
2. Реакцијата на менаџерите на одредени инциденти и кризи. Кога организацијата ќе се соочи со криза во управувањето таа криза има големо влијание врз културата. Начинот на постапување во кризните ситуации може или да ја зајакне постоечката култура или да создаде нови вредности и норми кои на одреден начин ќе ја променат културата.
3. Моделирање на управувачките и тимски улоги на учење и тренирање. Организационата култура се пренесува на вработените според начинот на кој менаџерите ги остваруваат своите улоги, односно нивните однесувања. Покрај тоа, менаџерите и тимовите можат да вградат значјни елементи во културата преку програмата на обуки и дневни тренинзи.
4. Критериуми за доделување на награди и статуси. Вработените за организационата култура учат и преку системот на наградување. Наградите и казните добиени после

одредени однесувања на вработените, им ги пренесуваат на вработените приоритетите и вредностите на менаџерите и организацијата. Слично на тоа, начинот на кој организацијата го изразува статусот ги одржува одредени аспекти на културата: канцеларија на горниот спрат, секретарка или приватен паркинг простор, демонстрираат кои улоги и однесувања најмногу се вреднуваат од страна на организацијата. Меѓутоа, организацијата може противречно и неефективно да ги користи наградите и статусните симболи. Ако тоа го направи, таа пропушта голема прилика да влијае на својата култура.

5. Критериуми за регрутирање, селекција и напредување и отпуштање од организацијата. Еден од основните начини да се одржи културата во организацијата е преку процесот на регрутирање, а потоа и селекција на соодветните човечки ресурси. Исто така, критериумите користени за доделување на специфична работа или позиција, добивање на зголемување на платата и унапредување, преместувања во организацијата, отпуштање или рано пензионирање, ги зголемуваат и ги демонстрираат основните аспекти на културата. Овие критериуми се познати низ организацијата, можат да ја одржат или променат постоечката култура.

6. Обичаи, церемонии и приказни во организацијата. Обичаите и церемониите во организацијата се организирани, планирани активности или ритуали кои имаат културолошко значење на одредените управувачки активности или активностите на останатите вработени можат да станат ритуали кои се интерпретираат како дел од организационата култура. Многу верувања и вредности на една организациска култура се изразени преку легенди и приказни кои стануваат дел од фолклорот. Овие приказни и легенди ја пренесуваат постоечката култура на новите вработени и ги нагласуваат важните аспекти на таа култура. Приказните можат да се прераскажуваат низ времето. Може да се говори за два начина на обликување на културата: еволуционен и архитектонски. Еволуциониот модел се јавува кога културата ја обликуваат случајни настани. Архитектонскиот модел е базиран на проактивна, посредничка активност на раководителот или менаџерот.

Многу менаџери денес веруваат дека успешната иновација и развој повлекуваат и промени во организациската култура - традиционални вредности, верувања и начини на извршување на работите во организацијата. Управувањето со организационата култура вклучува и промени на културните вредности, тоа е неопходно поради прилагодувањето на организацијата на промените во средината.

## ПРОМЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИОНАТА КУЛТУРА

Силата која овозможува промени во културата на една организација може да се наоѓа во критичната маса на вработените, раководството на организацијата или може да биде екстерна: на пример, заканите од собранието или владата дека ќе се затвори организацијата.

Истите методи кои се користат за одржување на организационата култура можат да се користат и за нејзина промена. Значи, културата може да се промени:

1. Со промена на работите на кои менаџерите и членовите на тимот им посветуваат внимание;
2. Со промена на начинот на управување за време на кризи;
3. Со промена на критериумите за регрутирање и селекција на новите членови;
4. Промена на критериумите за унапредување;
5. Промена на критериумите за доделување на награди и
6. Промена на обичаите и церемониите на организацијата.

Се верува дека промената на организационата култура е изводлива и во случаеви на лоша состојба на организацијата. Успешната промена на организационата култура бара:

- \* разбирање на старата култура, затоа што новата култура неможе да се развие доколку менаџерите и вработените на сватат од каде треба да почнат;
- \* обезбедување на поддршка на вработените и тимовите кои имаат идеја како да создадат подобра култура и спремни се да работат на таа идеја;
- \* ги следат визиите на новата култура како водечки принцип за промена;
- \* согледување на фактот дека за промената на организационата потребни се 5-10 години;
- \* оживување на новата култура, затоа што акциите говорат повеќе од зборовите.

Било која програма за организациска промена во одредена смисла може да подразбира и промена на организационата култура. Всушност една од најзначајните бариери за успешно здружување на организацијата е некомпатибилноста на организационата култура. За да здружувањето биде ефективно, најмалку една, а понекогаш двете организации кои се здружуваат мораат да ги променат своите култури. Потоа се дефинира посакуваната култура, што води кон индентификација на “јазот на културата” кој треба да се надмине. Промена на организационата култура може да биде фундаментален дел од програмата за организациона трансформација. Ефективноста на програмата за промена на културата во голема мера зависи од квалитетот на процесот на управување со промената. Големите, сложени, мултинационални организации имаат повеќе од една култура. Овие повеќеструки култури се нарекуваат подкултури. Она што може да се направи и што може да биде корисно и продуктивно, е да се вклопат повеќе различни подкултури во една организација на тој начин што тие ќе функционираат усогласено. Во оваа ситуација, елементите кои се заеднички на сите подкултури во организацијата ја сочинуваат доминантната култура.

## Проценка на постоечката организациона култура

Разбирање и проценување на културата на организацијата е од особено значење во денешното брзо променливо деловно опкружување. Исто така, менаџментот често ја набљудува организационата култура на начин кој е повеќе заснован на очекувањата одколку што е втемелен на објективните фактори.

Во реалноста, она на што менаџерите посветуваат внимание и често го наградуваат е јак индикатор на организационата култура. Меѓутоа, се случува во пракса да се наградуваат сосема различни работи во однос на она што се нагласува или идеите кон кои се тежи.

Културата на една организација делува и на свесно и на несвесното ниво. Често луѓето кои појасно гледаат на културата се личности надвор од организацијата – како на пр. новите вработени, консултантите.

Културата ја води организацијата и нејзината активност. Таа е нешто како “оперативен систем” на организацијата. Таа покажува како вработените размислуваат, работат и како се чувствуваат. Таа е динамична и флуидна и никогаш не е статична. Културата може да биде ефективна во еден момент, во дадени околности и неефективна во некој друг момент. Не постои воопштена добра култура. Постојат, меѓутоа општи обрасци на здравје и патологија.

Зошто организациите треба да бидат заинтересирани за проценка на културата? Ако организацијата сака да ја максимизира способноста за достигнување на своите стратешки цели, таа мора да утврди дали преовладувачката култура ги поддржува и насочува активностите неопходни за постигнување на целите. Процената на културата ќе овозможи организацијата да го утврди јазот помеѓу тековната и посакуваната култура. Развој на слика за идеална организациона култура и споредување со моменталната состојба, овозможува реално согледување на јазот и и овозможува на организацијата витални информации, која таа може да ги искористи за да се затвори јазот и да се постават специфични елементи на новата култура. Ако конкурентското опкружување брзо се менува, тогаш веројатно ќе биде потребна и брза промена на организационата култура. Меѓутоа, често е потребно да се промени само дел од праксата и секундарните вредности.

Организациите развиваат специфична култура без разлика дали се трудат за тоа или не. Поради тоа, менаџментот на организацијата мора да се соочи со тоа каква култура навистина егзистира во организацијата и да ги утврди евентуалните потребни промени.

### Што треба да се знае пред да се изврши промената?

Пред да се почне воопшто да се размислува за промени во организационата култура, треба да се имаат предвид следниве работи...

Прво, организационата култура е многу тешко да се дефинира и да се одреди.

Второ, да се промени културата во организацијата е тешко и бара подолг временски период. Меѓутоа, ако се спроведува на правилен начин, не е изненадувачки дека промената на културата, дури и во големите организации има потреба не повеќе од три години.

Трето, долго владееше мислење дека промената на организационата култура има потреба од харизматична личност. Вистина е дека харизматичната личност може да влијае на брзината на промената на културата, но исто така вистина е дека кога и да таа личност си замине - културата тежнее да се врати во првобитната состојба. За да се осигура трајна промена на организационата култура, не е потребна харизматична личност туку некој кој знае како е настаната организационата култура и кој разбира дека е потребно да се променат релевантните клучни процеси и структурата на организацијата, за да се промени културата. Бидејќи, ако структурата и процесите се променети, и однесувањето ќе се промени.

Промената на организационата култура е најкомплексна од сите долгорочни промени. За да се создадат можности за успешна промена на културата, најпрво треба да се согледа потребата за промена. Можат да се дефинираат следниве основни принципи за промена на организационата култура (Guptara 1994):

- \* клучен принцип кај промената на организационата култура како и кај сите останати промени, е видливата принуда од страна на врвот. Обврзувањето кон промена треба да биде презентирано од страна на менаџментот на организацијата. Сите вработени во организацијата се вклучени во промената, менувајќи се себеси.
- \* треба да се поврзе со мотивацијата, вклучувајќи ги и овластувајќи ги вработените.
- \* лошата оценка на организацијата од страна на купувачите и вработените, е јак мотив за промена на културата.
- \* употреба на постери, публикација и други видливи облици на пропаганда го зголемува обврзувањето кон промена.
- \* кога е можно, треба да се соработува со купувачите, добавувачите итн. Треба да се повикаат за да учествуваат во активностите на организацијата кои се однесуваат на квалитетот;
- \* свечености по повод успешно остварени цели позитивно делуваат на вработените и се силен механизам за промена на културата.

Во процесот на промена на организацијата, многу се важни толеранцијата и разбирањето. Треба секогаш да се има в предвид дека стравот создава најголема бариера за промени.

### Стратегии за промена на организационата култура

Зошто толку е важно да се разбере организационата култура и да се знае како таа да се промени? Несоодветната култура е всушност најчеста причина за неуспех на стратешките иницијативи на компанијата. Потребна е усогласеност помеѓу стратегијата и културата на организацијата. Културата би требало да ја поддржи стратегијата.

За да се усогласи организационата култура со стратешките иницијативи, потребно е да се одговори на три клучни прашања (Neuhauser, 2001):

1. Кои се клучните елементи на постоечката организациона култура?
2. Кои се елементите на новата организациона култура кои мораат да се имплементираат?
3. Кои нови навики се потребни да се создадат во организацијата за таа да се пренасочи од стариот кон новиот пат, односно да се надмине утврдениот јаз?

Промената на културата во повеќето случаеви представува еволуционен процес, само доколку организацијата не е спремна да ги подигне на нозе сите вработени, да го промени целокупниот стар систем и да почне од почеток.

1. Кој се клучни елементи на старата односно постоечката организациона култура?

Постојат две групи на карактеристики кои се посебно важни кога организацијата настојува да ја промени организационата култура. Првите карактеристики се во склад со новите иницијативи односно организационата култура. Тие ќе станат дел од новата култура. Другите се оние кои организацијата треба да ги остави позади себе.

Кога ќе започнат промените, организацијата мора да најде начин за да се “затвори патот” така да нема повлекување. Физичкото движење, напуштање на старата опрема и промена на клучните лица претставува пример на акција кои им сигнализира на вработените дека промената навистина ќе се случи.

2. Кои клучни елементи на новата култура организацијата треба да ги освои за да биде успешна?

Кои три или четири клучни карактеристики треба да ги има новата организација?

На пример, организацијата може да им соопшти на вработените дека има три основни карактеристики: 1) да се однесуваат кон колегите со почит, 2) доверба, 3) да се обезбеди персонална/ флексибилна услуга за купувачите. Доколку вработените не се сложуваат со нив, или се кон нив рамнодушни, во тој случај тие не припаѓаат на таа организација без разлика дали се занимаваат со консалтинг, сметководство или нешто друго во организацијата.

Потребно е лидерот да биде силен заштитник на клучните карактеристики на организационата култура. Ако лидерот не познат како некој кој е цвст кон овие клучни карактеристики, тогаш тој нема да биде цвст со ниту едни други. Исто така, ако постојат долгорочни проблеми со вработените кои не сакаат да го променат своето однесување, организацијата ќе мора да ги изолира или да ја прекине соработката со нив.

3. Кои се новите навики кои треба да се создадат во организацијата за таа да премине од стариот кон новиот начин на раководење?
  - \* потребно е да се креираат нови начини на однесување кои одговараат на клучните карактеристики на новата култура, која организацијата ја развива. Ова е место каде се обликува и се потврдува она што се смета за важно во новата култура. Прашањето е, значи, дали се однесувате на начин кој го рефлектира она што се смета за најважно?
  - \* организацијата треба да ги промени повеќето од надворешните симболи. Треба да се променат имињата, боите, логото, кодексот на облекување, наградите, плановите и се останато што се смета дека се опипливи (реални) симболи на новиот начин на функционирање.

\* потребно е да се промени вокабуларот односно терминологијата. Ова е еден од најважните елементи на културата. Ако организацијата измисли нов сет на зборови кои подразбираат нови особини ќе го придобие вниманието на луѓето.

\* потребно е да се креираат и нови ритуали. Променете го обликот на состаноците, начинот на кој се користи говорната пошта или е-маилот, да се додадат прослави на успехот, да се почитуваат хероите на културата.

\* потребно е да се креираат нови навика. Навиките бараат повторување за да се вкоренат. Потребно е да се пронајдат бројни начини да се повторат новите посакувани однесувања и да се придобијат што повеќе луѓе. За организацијата е важно да го запомни следниот распоред:

1. Да се утврди што е важно;
2. Да се однесува се во склад со тимот;
3. Да се посвети внимание на тоа, и
4. Да се наградува.

Организацијата мора да креира нови навика. Ако тимската работа е клучна карактеристика, новата култура, потребно е да го покаже тоа. Менаџерите треба да пронајдат група на луѓе кои претставуваат тим, да го истакнат тоа и да го наградат со пофалба, признание или било што им е на располагање како награда. Потоа е потребно тоа да го повторат, да побараат друг пример, да му укажат и да го наградат. Неколку големи случувања не се толку ефективни како што се малите акции, кои се забележани и наградени. Тоа е акумулирање на конзистентност во однесувањето и настани кои ќе ги убедат луѓето дека организацијата е сериозна во врска со оваа карактеристика на културата.

## Промена и организациски развој

Покрај стимулирањето и воведувањето на културна промена, организацискиот развој повлекува повеќе генерални процеси на планирање, имплементација, и стабилизирање на резултатите на секој вид на културна промена. Во таа насока, полето на организациски развој се специјализира во развој и оценување на специфични интервенции или промена на техниките. Како и менаџерскиот процес и полето на истржување, организацискиот развој го карактеризираат пет важни карактеристики:

1. Организацискиот развој ја нагласува планираната промена. Полето на организациски развој произлегува од потребата за систематски, планиран пристап за менаџирање на промената во организацијата. Организацискиот развој ги нагласува разликите на планирањето од другите процеси на промена во организацијата кои се спонтани или помалку методолошки.
2. Организацискиот развој како социјално-психолошка ориентација. Интервенциите за организациски развој можат да стимулираат промени на многу нивоа - интерперсонални, во групата, или во организацијата. Полето на организацискиот развој не е ниту чисто психолошко (фокусирано само на индивидуите) ниту чисто социјано (фокусирано само на организацијата), туку претставува микс од двете ориентации.

3. Примарниот фокус на организациониот развој е во сеопфатната промена. Така секоја интервенција на организациониот развој се концентрира на одредена специфичност или цел, ефектите врз целиот систем се сметаат за исто толку важни. Ниту една интервенција на организациониот развој не е дизајнирана и имплементирана без да ги земе в предвид неговите пошироки импликации.

4. Организациониот развој се карактеризира со долгорочна ориентација. Промената е процес во тек кој понекогаш може да трае со месеци - дури и години - за да ги оствари посакуваните резултати. Затоа менаџерите се соочуваат со притисок за побрзо производство, кратки термини, процесот на организационен развој не е наменет за донесување на привремени мерки за одредени проблеми.

5. Организациониот развој е воден од агент за промени. Интервенциите на организациониот развој се дизајнирани, имплементирани, и оценети со помош на агентот за промени, индивидуа која може да биде специјалист во организацијата или консултант како соработник надвор од фирмата, кој служи и како катализатор за промени и извор на информации за процесот на организациониот развој.

Заедно, овие пет карактеристики водат кон следнава дефиниција: Организациониот развој е планиран пристап кон интерперсоналната, групната и организациската промена која е сеопфатна, долгорочна, и под водство на агент за промени.

## Отпор кон промените

Промената подразбира да се сменат, варираат, или модифицираат постоечките начини на размислување и однесување. Во организациите, промената е воедно и важен поттик и примарен производ на напорите на организациониот развој, преобликувајќи ги начините на кои луѓето во групите работат и функционираат. Промените во организациите се продорни, што значи дека тоа е нормален и неопходен дел од потребата да се биде организиран.<sup>17</sup> Кога менаџерите настојуваат до воведат промена во движење, тие треба да очекуваат отпор, затоа што луѓето практикуваат да го одбијат она што го гледаат како закана за воспоставените начини на вршење на работите. Колку е подрастична промената, толку ќе биде и поинтензивен отпорот кон промените.

Воведувањето на промена во движење бара индетификација и надминување на изворите на отпор, од една страна, и охрабрување и зајакнување на изворите на поддршка, од друга страна. Анализа на полето на сила е метод на дијагностицирање кој врши дијаграм на низа сили кои делуваат за и против одредена промена во графичка анализа. Овој алат е метод за менаџерите и агентите за промена кои настојуваат да ја визуелизираат ситуацијата на околината за можната промена.

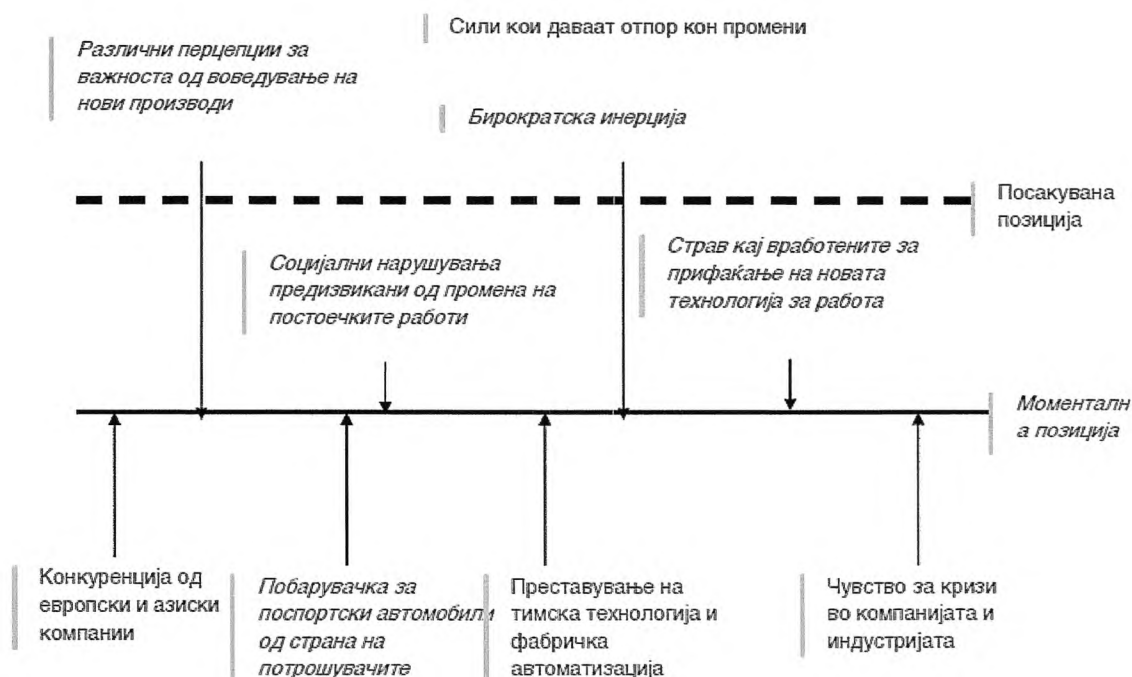
Сликата 1 одсликува типична анализа на поле на сили. Сликата вклучува две линии: едната ја претставува моменталната ситуација на организацијата и другата ја претставува организацијата после посакуваната промена одкако е воведена. Индетификуваните сили кои се

<sup>17</sup> H. Tsouikas and R. Chia, "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change," *Organization Science* 13 (2002), 567–582; N. Beck, J. Bruderl, and M. Woywode, "Momentum or Deceleration? Theoretical and Methodological Reflections on the Analysis of Organizational Change," *Academy of Management Journal* 51 (2008), 413–435.

поддршка на промените се покажани како стрели кои тежнеат во насока на посакуваната промена, и силите кои ги одбиваат промените се нацртани како стрели кои тежнеат кон обратна насока. Должината на секоја стрела го индицира односот меѓу јачината на силата и другите сили во енергетското поле.

Специфичната ситуација прикажана на сликата се јавува во почетокот на 21-от век, кога Генерал Моторс изгради објекти за производство во Lansing, Michigan, со намера да произведе нова линија на луксузни коли со цел да превземе дел од Европскиот и Азискиот пазар.

СЛИКА1



Силите кои ја одбиваат оваа промена се состојат во следново:

- \* различни перцепции на ГМ менаџерите во однос на потребата од воведување на нови производи и објекти за производство (спротивно да се продолжи со модификација на постоечкото производство на постоечките модели)
- \* различни перцепции за важноста од воведување на нови производи
- \* грижа за вработените во ГМ, планови за појава од социјално нарушување кое е веројатно дека ќе се појави како што постоечките работни групи ќе се распуштат за да се вработат во новите производни линии
- \* бирокаратската инерција која произлегува од правилата и процедурите употребени за да се координира постоечкиот начин на вршење на работите

\* стравот кај вработените дека нема да можат да ги остварат очекувањата за новото производство со новата технологија

Спротивни на овие сили беа други кои ја поддржуваа промената:

- \* интересите на потрошувачите од САД за подобри спортски и луксузни автомобили
- \* далечината помеѓу производителите за да ја прикажат технологијата на тимското производство и одличната автоматизација во фабриките, кои ги зголемуваат квалитативните и трошоците за контрола
- \* генерално чувство за неразвиена автомобилска индустрија во САД

На крајот, силите кои ја поддржуваа промената победија, така што ГМ лансираше нови модели на Cadillac кои се покажаа како успешни на пазарот.

Не постои универзален, сигурен начин да се надминат силите на отпор индентификувани на енергетското поле. Од многуте можности, шест се најчесто користени:

1. Едукација и комуникација. Информацијата за потребата и образложението за проспективната промена може да се пренесе преку разговори од еден на друг, групни состаноци, и запишани извештаи. Едукативниот пристап е соодветен онаму каде што промената била неостварена поради недостаток од информација или онаму каде пренесената информација е погрешна. Неговата јака страна е тоа што, кога еднаш ќе ја поминат едукацијата, луѓето понатаму ќе помагаат во спроведувањето на промените. Основна негативност е тоа што за едукација потребно е подолго време доколку треба да се вклучат повеќе луѓе.
2. Учество и партиципација. Индивидуите кои ќе бидат под влијание на интервенцијата треба да бидат вклучени во нејзиното дизајнирање и имплементација. Затоа вработените треба да се сретнат во специјални комисии или сили на задачата за да учествуваат во донесувањето на одлуки. Партиципацијата делува добро кога потребната информација за спроведување на промената е дисперзирана помеѓу многу луѓе и кога вработените кои имаат значителна моќ најверојатно ќе пружат отпор на промена доколку не се директно вклучени во иницијативата. Овој пристап ја олеснува размената на информации и создава обврска помеѓу луѓето кои се вклучени, но исто така може да го успори процесот доколку партиципиентите дизајнираат несоодветна промена.
3. Олеснување и поддршка. Потребната емотивна поддршка и дискусијата на теми поврзани за организациското однесување треба да се остварат преку состаноци за инструкција и сесии за советување на вработените кои ќе бидат под влијание на воведената промена. Овој метод е најкорисен кога луѓето ја одбиваат промената поради можните промени во прилагодување на персоналот. Иако ниту еден друг метод нема подобри резултати во проблемите со прилагодувањето, напорите за олеснување можат да потрошат многу време и средства и повторно да немаат успех.
4. Договори и преговарање. Договарањето со вработените кои пружаат отпор овозможува да им се влијае врз начинот на размислување. Оваа техника понекогаш се користи кога некоја индивидуа или група со моќ ја блокира промената и има голема веројатност да загуби доколку се превземе планираната промена. Преговарањето може

да биде релативно лесен начин да се надмине овој отпор но може да чини многу доколку им сигнализира на други индивидуи и групи дека и тие можат да преговараат во нивна корист.

5. Скриено убедување. Скриените напори можат понекогаш да се воведат на селективна база за да ги убедат луѓето да ги поддржат посакуваните промени. Овој пристап се воведува кога другите тактики не функционираат или се премногу скапи. Тој може да биде брз и ефтин начин да се реши отпорот, но може да води и кон идни проблеми доколку луѓето согледаат дека кон нив не се однесувале фер. Скриеното убедување може да изгледа премногу манипулативно во ретроспектива, иако води кон прифатливи резултати.

6. Експлицитна и имплицитна принуда. Моќта и заканите за негативни последици може да го промени мислењето на оние кои што вршат отпор. Принудата тендира да се употребува кога брзината е неопходна и индивидуите кои ја иницираат промената поседуваат значајна моќ. Тоа може да промени секов вид на отпор. Неговиот недостаток е тоа што може да ги направи луѓето гневни.<sup>18</sup>

## ДЕФИНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНО ОДНЕСУВАЊЕ

Организационото однесување е поле на студија кое се труди да го разбере, објасни, предвиди и промени човековото однесување кое се јавува во склоп на организацијата. Дефиницијата вклучува три важни забелешки:

1. Организационото однесување се фокусира на обсерваторни однесувања, како што е разговор на состанок, работа со опремата за производство, или пишување на извештај. Тоа исто така ги опфаќа внатрешните состојби, како што се размислувањата, прифаќања, одлучување, кои се видливи акции.
2. Организационото однесување вклучува анализи за тоа како луѓето се однесуваат како индивидуи и како членови на групата и организацијата.
3. Организационото однесување исто така го оценува “однесувањето” во групата и организацијата. Ниту организацијата ниту групата се “однесува” во иста смисла како луѓето. Сепак, некои настани кои се јавуваат во организацијата неможат да се објаснат со термини на индивидуално однесување. Овие настани мораат да се проучат со термини на процеси во група или организација.

<sup>18</sup> J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, “Choosing Strategies for Change,” *Harvard Business Review* 57 (1979), 102–121; J. M. Ivancevich and M. T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 2nd ed. (Homewood, IL: Irwin, 1990), pp. 621–622; J. A. Wagner III, “Use Participation to Share Information and Distribute Knowledge,” in E. A. Locke, ed., *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Oxford, UK: Blackwell, 2000), pp. 304–315; J. E. Dutton, S. J. Ashford, R. M. O’Neill, and K. A. Lawrence, “Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change,” *Academy of Management Journal* 44 (2001), 716–736.

Организационото однесување може да се резгледува во три подгрупи: микро организационо однесување, мезо организационо однесување, и макро организационо однесување.

### Микро организационо однесување

Микро организационото однесување го опфаќа главно индивидуалното однесување на вработените на своето работно место.<sup>19</sup> Трите подгрупи на психологијата се главните соработници на почетоците на микро организационото однесување. Експерименталната психологија вовеле теории на учење, мотивација, перцепција и стрес. Клиничната психологија изготви модели на личности и развој на личноста. Индустриската психологија понуди теории на селекција на вработените, ставови на работното место, и оценување. Поради ваквото наследство, микро организационото однесување има јасна психолошка ориентација. Меѓу прашањата кои ги изучува се и следниве: Како различностите влијаат на продуктивноста на вработените? Што ги мотивира вработените во работењето? Како вработените ги развиваат перцепциите за нивното работно место, и како овие перцепции повратно влијаат на нивното однесување?

Табела2: Подполиња на Организационото однесување

Подполе	Фокус	Потекло
Макро Организационо однесување организациона психологија	Индивидуи	Експериментална клиничка и
Мезо Организационо Однесување	Групи	Комуникација, социјална психологија и интеракциона психологија, плус потеклата на останатите две подполиња
Макро Организационо однесување	Организации	Социологија, политички науки и антропологија и економија

<sup>19</sup> L. L. Cummings, "Toward Organizational Behavior," *Academy of Management Review* 3 (1978), 90–98.

## Мезо организационо однесување

Мезо организационото однесување е во средина, поврзувајќи ги останатите две подгрупи на организационо однесување.<sup>20</sup> Тоа првенствено се фокусира на изучување на однесувањето на луѓето кои работат заедно во тимови или групи. Со намера да се согледа потеклото на останатите две подгрупи, мезо организационо однесување произлегува од изразувањата во комуникацијата, социјалната психологија и интеракционата социологија, кои предвидоа теории на темите за социјализација, раководење, и групна динамика. Мезо организационото однесување бара одговори на прашањата како што се следниве: Кои форми на социјализација ги охрабрува колегите да соработуваат? Кој микс од вештини кај членовите на тимот ги зголемува перформансите на тимот? Како менаџерите можат да одредат кој преспективен менаџер ќе биде најефикасен?

## Макро организационо однесување

Макро организационото однесување се фокусира на анализата на “однесувањето” на целокупната организација.<sup>21</sup> Потеклото на макро организационото однесување може да се проследи преку четири дисциплини. Социологијата предвидува теории за структурата, социјалниот статус, и институционалните односи. Политичката наука понуди теории за моќта, конфликтот, договарање и контролата. Антропологијата помогна со теории за симболизмот, културното влијание, и компаративните анализи. Економските теории за конкуренција и ефикасност. Истражувањето на макро организационото однесување отвори прашања како следниве: Како моќта се стекнува и задржува? Како можат проблемите да се решат? Какви механизми можат да се користат за да се координираат активностите на работа? Како треба организацијата да биде структурирана на најдобар начин за да се вклопи во опкружувањето?

---

<sup>20</sup> P. Cappelli and P. D. Sherer, “The Missing Role of Context in OB: The Need for a Meso-Level Approach,” in L. L. Cummings and B. M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior* 13 (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), pp. 55–110; R. House, D. M. Rousseau, and M. Thomas-Hunt, “The Meso Paradigm: A Framework for the Integration of Micro and Macro Organizational Behavior,” in L. L. Cummings and B. M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior* 17 (Greenwich, CT: JAI Press, 1995), pp. 71–114.

<sup>21</sup> R. H. Miles, *Macro Organizational Behavior* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1980); R. L. Daft and R. M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1986).

## МЕНАЏМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА

Менаџирањето со организацијата е комплексна задача на која влијаат бројни фактори. Менаџирањето со макро организациското однесување бара менаџерите да се соочат со прашања кои се однесуваат на моќта, конфликтите, структурата и организацискиот дизајн. Во прилог на тоа, менаџерите мораат да оценат и веднаш да ја прилагодат културата и нејзините норми, вредности, и начини на размислување кои влијаат на однесувањата во организацијата. Покрај тоа што треба да се соочат со овие прашања, менаџерите мораат исто така да ги решат проблемите кои произлегуваат од настанатите промени и резултатите од овие процеси.

Организационата култура индицира како културата влијае и ги рефлектира прашањата поврзани со моќта, структурата и организацискиот дизајн. Следно, промените во организацијата и развојот на организацијата се процеси на промена на менаџментот. Тоа е заклучок од објаснувањето на интервенциите за развој на организацијата кои менаџерите можат да ги превземат за да иницираат промени како решенија за многу од проблемите.

Менаџерите не треба да ја игнорираат организационата култура туку напротив, треба да влијаат на нејзиното создавање. Таа треба да се наоѓа во организационата мисија, визијата, целите и да биде нагласена преку тренинзите на комуникација. Менаџерите треба да го овозможат следното:

- \* да се обезбеди успешно работење на организацијата, помеѓу останатото, и од причина што вработените сакаат да и припаѓаат на успешна организација;
- \* да се прифатат културните разлики;
- \* да се поттикнуваат вработените да “имаат живот” и надвор од организацијата (да создадат можност за платено одсуство и да ги охрабрат вработените да се одморат).

Еден од критичните фактори во промената на организационата култура е степенот до кој таа е сконцентрирана околу лидерот.

Однесувањето кое го поттикнуваат менаџерите длабоко ја обликуваат културата и праксата во организацијата. Она што менаџерите го истакнуваат, наградувањето и казнувањето покажува што е важно во организацијата. Однесувањето на менаџерите членови на тимот, нивните реакции во кризните ситуации и она што го говорат, се заедно дава тоналитет на културата. Ако културата е цврсто поставена, тогаш менаџментот може да игра улога на чувар на старата култура. Од друга страна, менаџерите се често агенти на промена, здружени за драматична трансформација на организационата култура.

### Менаџирање со организационата култура

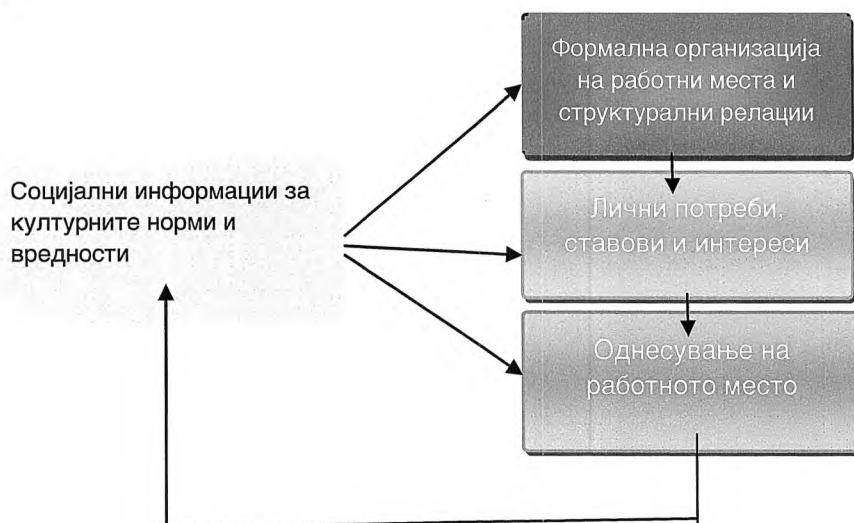
Организационата култура преминува кон неформални, неофицијални начини на вршење на работите. За возврат, тоа влијае на ставовите на вработените и на однесувањето кое тие го имаат на работното место, обликувајќи го начинот на кој вработените ги примаат и реагираат на формално дефинираните работни места и структурални аранжмани. Овие односи се јавуваат затоа што културните норми и вредности пренесуваат социјални информации кои им помагаат на вработените да го детерминираат значењето на нивната работа и на

организацијата околу нив. На пример, во компанија која следи политика на промоција почнувајќи од - каде менаџерите се избираат, првенствено од внатрешноста одколку да бидат избрани надвор од компанијата - вработените гледаат на своите работни места како можност за напредување. Со охрабрувањето на вработените да гледаат на успехот како нешто што треба да се вреднува, и да се постигне, културните норми создаваат притисок за понапорно работење кое исто така го охрабрува развојот во потрага по поголеми достигнувања и мотивира за поголема продуктивност. Сумирано, како што е прикажано на сликата 2, културните норми и вредности пренесуваат социјални информации но можат да влијаат и на начинот на кој вработените се однесуваат на нивните работни места. Ова се остварува преку влијание врз начинот на кој вработените се доживуваат себеси, нивната работа, и целата организација.

Може ли организационата култура да се менаџира? Во најголем број случаи се очекува одговорот на ова прашање да гласи “не”, поради следниве причини:

1. Културата е спонтана, неостварлива и скриена така што не може да се дијагностицира или со намера да се промени.
2. Значителното искуство и длабок човечки увид се потребни за целосно да се разбере организационата култура, тоа го прави менаџирањето неизводливо во многу случаи.
3. Неколку субкултури може да постојат во склоп на една организациона култура, тоа ја комплицира задачата за менаџирање на организационата култура до точка каде тоа станува невозможно.
4. Културата им овозможува на вработените континуитет и стабилност. Како последица, вработените е веројатно да ги одбиваат и најмалите напори за менаџирање на културата или нејзина промена затоа што се плашат од непостојаност и нестабилност.

СЛИКА 2



Слика: Културни елементи како социјални информации(Wagner&Hollenbeck)

Многу експерти не се согласуваат со овие аргументи, и предлагаат дека организационата култура може да се менаџира преку користење на еден или два општи пристапи.

Кај првиот пристап, менаџментот на симболи, менаџерите настојуваат да влијаат на длабоките културни норми и вредности преку обликување на површината на културните елементи, како што се симболите, приказните, и церемониите, кои луѓето ги користат за да го изразат и пренесат културното разбирање. Менаџерите можат да го остварат ова обликување на неколку начини. На пример, можат да постават прашање за јавното мислење кое ќе се однесува на размислувања на вработените за перспективата на компанијата во иднина. Можат да прераскажуваат приказни за нив и компанијата. Тие можат да го користат и употребуваат користениот вокабулар на фирмата. На овој начин, менаџерите не разговараат само за централните норми и вредности на компанијата, туку развиваат и нови начини преку кој тие ги изразуваат.

Менаџерите кои го практикуваат менаџментот на симболи можат да забележат дека секое менаџерско однесување пренесува порака за вработените која се однесува на организационите норми и вредности. Тие повремено избираат да прават специфични работи кои ќе ја симболизираат и зајакнат посакуваната култура. Фактот дека менаџментот на симболи вклучува манипулација со симболите, може да ги насочи менаџерите кон потценување на неговата важност. Раскажувањето на приказни, изведувањето на церемонии, и величење на хероите може да изгледа наивно или губење на времето на менаџерите кои не го разбираат значењето на менаџирањето на културата. Во реалноста, несогледувањето на важноста на менаџментот на симболи може да има катастрофални последици. Менаџерите во компаниите почнувајќи од Disney до Dupont се согласуваат дека менаџментот на симболи - и културата која ја подржуваат - е критична за успехот на компанијата.

Вториот пристап за менаџирањето на организационата култура е да се користат интервенции на организационен развој. Интервенциите како оние наведени подолу, можат да допринесат во менаџментот на културата преку помош на членовите во организациониот процес низ следниве чекори:

1. Идентификација на моменталните норми и вредности. Интервенциите на организацискиот развој вообичаено бараат луѓе кои ќе ги наведат нормите и вредностите кои влијаат на нивните ставови и однесувања на работното место. Оваа листа се дава да ја пополнат членовите на организацијата.
2. Заговарање за нови насоки. Интервенциите на организацискиот развој често им овозможуваат на членовите на организацијата да го оценат моменталниот персонал, група, и целите на организацијата и да се изјаснат дали овие цели ги претставуваат целите кои тие навистина сакаат да ги остварат. Ваквите оценувања често пати укажуваат дека се потребни нови насоки на функционирање.
3. Идентификација на нови норми и вредности. Интервенциите на организациониот развој кои ги стимулираат размислувањата кон нови насоки исто така им пренесуваат на членовите на организацијата можности за развој на нови норми и вредности кои ќе промовираат напредок кон постигнување на посакуваните цели.
4. Идентификација на културни празнини. Во продолжение на моменталните и посакуваните норми и вредности кои се артикулирани, процесот на организационен развој им овозможува на вработените да ги откријат културните празнини - тоа се, разликите помеѓу моменталната и посакуваната ситуација.

5. Затворање на културните празнини. Интервенциите за организационен развој им дава на луѓето можност да остварат усогласување на новите норми и вредности кои треба да ги заменат постоечките и секој вработен треба да си превземе одговорност за менаџирање и зголемување на промената.

Кога луѓето прифаќаат одреден вид на однесување кој се состои од нови норми и вредности развиени преку интервенциите на организацискиот развој, тие ги намалуваат културните празнини, во таа насока, ја менуваат и организационата култура.

### **Влијание на организационата култура врз вработените**

Колку и како организационата култура влијае врз вработените? Многу и на многу начини. Некои од нив се следниве:

- број на дневни работни саати, неделно, вклучувајќи и можност за флексибилно работно време;
- работното опкружување, вклучувајќи го и начинот на интеракција меѓу вработените, степенот на конкурентност, и дали тоа е забавно и пријателско или непријателско опкружување - или нешто измеѓу;
- кодекс на облекување, вклучувајќи и прифатени стилови на облекување, на кои вработените се прилагодуваат;
- канцелариски простор, вклучувајќи работи како што се квадратура, прозори во канцеларијата и правила кои се однесуваат на внесување на лични предмети;
- обука и понатамошен развој(усовршување), вештина која вработените ја стекнале и која им е потребна на работното место, но која е потребно и понатаму да се развива, помеѓу останатото и да се обезбеди премин кон подобро работно место;
- одредување на поволности и можности, како што е можност за користење на мензи, градинки за деца и сл.;
- време кое се очекува да се помине надвор од канцеларијата со соработниците;
- интеракција со останатите членови на организацијата, вклучувајќи ги и надредените и топ менаџментот.

### **Култура на потенцијалните работодавци**

Со оглед на тоа дека влијанието на културата врз вработените е особено голема и го одредува задоволството или незадоволството на работното место, за лицата кои сакаат да работат на одредено работно место особено е значајно да се запознаат со културата на потенцијалниот работодавец.

Како луѓето ќе ја увидат организационата култура на потенцијалниот работодавец? Вистина е дека никогаш нема сосема да се запознае организационата култура се додека не работат во организацијата одреден број на месеци, но таа може да се запознае преку

истражување и набљудување. Разбирање, односно “откривање” на културата е процес кој се состои од два чекора, започнува со истражување на културата пред разговорот за вработување и се завршува со набљудување за време на разговорот, односно интервјуто.

Нешто повеќе за организацијата и нејзината култура може да се дознае од брошурите на самата организација, нејзиниот веб сајт и слично. Експертите советуваат на разговор да се дојде малку порано, ако е тоа можно, и да се помине некое време во набљудување на односите меѓу вработените, нивото на учтивост и професионалност помеѓу нив, како и кон останатите и начинот на облекување.

Тешко да се открие културата на организацијата во едночасовен или двочасовен разговор. Во најдобар случај, може да се пружи шанса да разговарате со некој кој е моментално вработен во таа организација и да се добијат повеќе информации од него.

Факт е дека вработените поминуваат доста време во работното опкружување. За да бидат среќни, успешни и продуктивни, луѓето ќе сакаат да работат на место каде се вклопуваат во културата, каде имаат право на глас, каде ќе бидат почитувани и ќе имаат можност да напредуваат.

### Прилагодување на културата на новата организација

Без разлика на тоа колку работните задачи се детално опишани, никој не може во целост да знае како би изгледало да се работи во одредена организација се додека не ја почувствува нејзината култура. Исто така без разлика на тоа колку е добро работното место, културата може да ги влоши или подобри резултатите од работата и здравјето на работникот. Поради тоа неопходно е нововработените, кога ќе почнат да работат на новото работно место, да ја запознаат, а потоа и да се прилагодат на културата на новата организација.

Прилагодувањето на организационата култура е важен чекор кој допринесува во намалување на притисокот, кој е поврзан со било која промена на работата. Првото работно место или преминувањето на ново работно место без сомнеж се едни од најстресните ситуации во животот на една личност. Преминувањето од една организација со одреден тип на култура кон друга дополнително го зголемува стресот. На пример, ако се преминува од организација каде се бара да се носи одело и вратоврска, во помала креативна организација каде секој носи фармерки и сите се нарекуваат по име, ќе мора поединецот да се прилагоди на таквиот пристап. Однесување кое одговара на претходната работна атмосфера создава можност новите соработници да ве оценат како ладна личност која се држи на дистанца. Исто така, со напуштање универзитетот или друго слично опкружување, ќе мора да се навикнете на новото, во поголем дел формално место.

Во секоја ситуација на ново вработување, би требало прво малку да се издвои време за анализа на културата на работното опкружување и доколку е потребно да се променат навиките, за да се минимизира преголемиот стрес. За да можат ново вработените точно да ја проценат организационата култура, потребно е да ги разгледаат следните аспекти на новото работно опкружување.

\* Стил на комуникација. Дали информациите се пренесуваат формално, во пишана форма, или на планираните состаноци? Ако некој сака да ги изнесе своите идеи, дали треба тие да се пуштат преку е-маил, или на некој друг начин на пр. во печатена форма, или ги споделува со оние колеги со кои ќе се сретне во ходникот? Успешната комуникација е темел за добро управување со стресот и секој најверојатно ќе мора да направи компромиси за да избере стил на комуникација кој ќе биде во склад со она што го преферира неговата група.

\* Хиерархија. Која е дефинирана како “ланец на командување”? Колку строго вработените се придржуваат кон хиерархиската структура? Каде е вашата позиција во овој систем? Дали од вас се очекува да тренирате или да ги советувате другите? Ако е така, колку вашиот однос треба да биде формален кон оние кои ги надгледувате?

\* Тимска работа. Дали проектите и информациите се разменуваат слободно или се очекува да работите во потполност самостојно? Дали идеите се разменуваат на заеднички brainstorming сесии (официјални и неофицијални) или се чуваат лично за шефот? Дали вашите соработници дозволуваат или се навредуваат кога нешто им се сугерира во врска со нивната работа? Често е многу полесно да се заштитиме од стресот и конфликтите пред тие да се случат, одколку да се решаваат после нивната појава.

\* Раководење. Каква е улогата на шефот? Како се соопштуваат критиките или пофалбите - во периодични формални извештаи, или се тоа коментари без претходни подготовки? Ова во голема мера зависи од раководителот и неговиот начин на управување. Сосема е во ред да се прашаат надредените што може да се очекува во однос на повратните информации и колку често.

\* Изглед. Дали постои кодекс на однесување? Дали е тоа официјална пишана политика?

Ако не е, можеби најпрво ќе треба прилагодување на деловниот стил на колегите одколку да се испробува нешто друго. Во работата можат да бидат вреднувани индивидуалноста и креативноста. Треба да се открие дали ова се однесува и на личниот изглед.

Здравата култура ги привлекува продуктивните работници, а продуктивните работници помагаат во изградба на профитабилни компании.

## Организациона структура

Организационата структура ги содржи следните елементи:

- \* структурата е составен дел од секој организам, организација и институција.
- \* структурата покажува како се организирани поединците и групите во однос на задачите кои ги извршуваат.
- \* организациона структура - е динамична компонента на организацијата и се менува под дејство на надворешни и внатрешни фактори.
- \* турбулентното опкружување предизвикува чести промени на почетната организациона структура.
- \* современите флексибилни организации често ја менуваат својата организациона структура.

- \* структурата е најважен сегмент во организацијата.
- \* покрај структурата тука се и организационите средства и организационите постапки
- \* организационата структура содржи:
  - оперативен дел - кој го сочинуваат извршителите на работниот процес
  - стратешки дел - кој го сочинува топ менаџментот
  - среден дел - кој го сочинуваат раководителите на средното ниво
  - техноструктура - која ја сочинуваат стручњаци од различни профили и знаења
  - штабен дел - односно останатите кадрови
- \* организационата структура е динамична компонента на организацијата и се менува под дејство на надворешни и внатрешни фактори.
- \* нестабилните услови во опкружувањето бараат флексибилна организација која често ќе ја менува својата внатрешна структура.
- \* организационата структура на претпријатието ја сочинуваат распоредот и односите меѓу компонентите во претпријатието.
- \* не е потребно да постојат сите неопходни компоненти, туку е потребно да се обезбеди соодветен склад и односи помеѓу тие компоненти.
- \* компонентите на организацијата се усогласуваат во процесот на работењето и остварувањето на работните задачи и процеси во претпријатието.
- \* пошироките и комплексни задачи се делат и расчленуваат на поголем број посебни и поединечни задачи.
- \* динамичната категорија во чија рамка се воспоставуваат односите меѓу поединечните компоненти, луѓето и нивните активности или функцијата во организацијата.
- \* се дефинираат и поставуваат внатрешни правила и акти на претпријатието и се опфаќаат севкупните врски и односи помеѓу постоечките компоненти на претпријатието и во рамки на секоја од нив поединечно.
- \* темел и столбови на организационата структура на претпријатието се добиваат со просечно расчленување, односно со поделба на вкупната работа и задачи на поголем број поединечни и групни задачи.

Расчленувањето опфаќа поделба на работите и задачите на работниот процес на поединци, групи и тимови и поделба на работите и управувачките задачи на пониски организациони делови на претпријатието.

Организационата структура се поединечни, групни или тимски задачи и операции поврзани во ефикасен работен процес преку системот на внатрешна координација.

Организационата структура може да се разгледува како:

- \* како структура, односно корисен распоред на организационите компоненти и ресурси на претпријатието,
- \* како снимка на претпријатието во даден момент,
- \* слика на нејзината моментална состојба,
- \* одраз на работните и деловни процеси во сликата на структурната шема на претпријатието.

## Дизајнирање на организацијата

Дизајнирањето на организацијата ги опфаќа следните елементи:

- \* процес на обликување на формата и моделот кои ги одсликуваат компонентите на организацијата, нивниот изглед, облик и интеракција;
- \* структурата ја сочинуваат градбата, составот и структурата на претпријатието, како и деловите кои го сочинуваат пертпријатието;
- \* како модел на организационата структура, дизајнот на организацијата може различно да се искаже: преку опис на компонентите и врските во организацијата, соодветни на организационата шема и слика.

## Изградба и обликување на организацијата

Изградба на структурата претставува една од најзначајните управувачки одлуки. Бројни автори Fayol, Taylor, Urwick, Mooney, Reiley итн. се труделе да ги дефинираат начелата на структурираната организација. Тоа се правила кои без исклучок би се применувале во секое претпријатие. Тие се однесуваат на компонентите на организацијата и нивните односи. Усогласување на компонентите и организационите делови на претпријатието се врши во две фази: расчленување на целината на поединечни сегменти и поврзување на тие сегменти и делови во единствен процес на работа.

## Состав на структурата

Организационата структура ја сочинуваат:

- \* материјални компоненти
- \* човечки фактор
- \* работа и задачи
- \* распоред и динамика во извршување на работите
- \* управување и менаџмент
- \* инструменти и организациони методи

## Формална и неформална организациона структура

1. Формална организациона структура - однапред утврден распоред на работите и систем на меѓусебни односи на луѓето во организацијата. Настанува како резултат на процесот на организирање
2. Неформална организациона структура - настанува спонтано во процесот на функционирање на формалната организациона структура.

Со функционирањето на организацијата се зголемува расчекорот помеѓу формалната и неформалната структура.

### 1. Формална структура

- \* формалната организациона структура е утврдување, опишување и поврзување на активностите кои треба да се завршат во процесот на работата и работењето на претпријатието, спојување и поврзување на компонентите од работењето со пониската и пошироката организациона целина (групи, тимови, погони, одделенија и сл.).
- \* во рамките на формалната структура се пропишуваат процедури, правила и норми на однесувања во организацијата, се одредува статусот и позицијата на вработените и односите помеѓу организационите делови.

### 2. Неформална структура

- \* неформалната организација се поврзува со луѓето, нивното однесување и меѓусебните односи.
- \* неформалната организација е во суштина вистинска и реална организација која функционира во праксата на претпријатието.
- \* секоја вистинска и реална организација не мора да биде неформална.
- \* целта кон која тежи секое претпријатие е усогласеност на формалната и неформалната организација, односно приближување на формалната организациона структура кон вистинската организација.

## Избор на организациона структура

Изборот на организационата структура е најчесто задача на топ менаџментот во претпријатието. Практиката на организациите покажува дека е потребно да се формира структура која е прилагодена: на конкретното претпријатие (структурата) и вработените, неговата сила и позицијата на пазарот. При тоа структурата, мора да се заснова на стратегијата и целите на претпријатието.

## Учење во организацијата

Поимот учење во организацијата претставува став, филозофија за тоа каква може да постане организацијата. Суштинската идеја е решавање на проблемите наспроти традиционалното кое претставува остварување на целите за ефикасност. Во организацијата која учи сите трагаат кон проблемите кои треба да се решат.

## Учење во организацијата, инвенција и иновација

Денес клучни зборови се иновација и промена. Организацијата и нејзините членови мораат континуирано да се прилагодуваат кон промените за да се одржат и да напредуваат со текот на времето. Менаџерите мораат да ги стимулираат промените и да управуваат со нив за да ги внесат следниве елементи во организацијата која учи (Schermerhorn):

- ментален модел: секој го напушта стариот начин на размислување
- лични вештини: секој станува самосвесен и отворен кон останатите
- систематско размислување: секој учи како функционира целата организација
- удел во визијата: секој го разбира и се сложува со планот за акција
- учење во тимот: сите работат заедно со цел реализација на планот

Способноста за стимулирање на креативноста и создавање на можност за таа да се изрази се најважните работни одговорности на менаџерот. Креативноста претставува користење на досетливоста и фантазијата со цел да реши одреден проблем. Креативноста е важна бидејќи води кон инвенција, а таа пак кон иновација. Иновацијата е процес на прифаќање на новите идеи и нивно спроведување во праксата.

Инвенцијата се однесува на развојот на нови идеи. Тука менаџерите учествуваат во создавањето на ново работно опкружување кое ќе ја стимулира креативноста и протокот на нови идеи.

Четири основни елементи во организациската иновација се (Schermerhorn):

- Креирање на идеи. Новите облици на знаење засновани на основните истражувања, проширување на постоечките сваќања стануваат можни преку оштроумноста или комуникацијата со останатите.
- Иницијално експериментирање. Идеите во основа се тестираат преку дискусии со другите, се земаат клиентите како примероци.
- Одредување на оправданоста. Практичноста и финансиската оценка се истражуваат преку формалните студии за изводливост.
- Конечна примена. Новиот производ е комерцијализиран и пуштен во продажба на отворениот пазар.

Секој од овие чекори е важен за комерцијализација на иновацијата. Тоа е процес на примена на новите идеи на производи или процеси.

Стратегијата, визијата за очекувањата го нагласуваат иновативниот дух, меѓутоа, организацијата исто така го прифаќа и неуспехот и спремна е да превземе ризик.

Клучот е во одржување на креативни потенцијални луѓе.

Општите бариери за иновативна организација се:

- изолација на менаџерите
- нетолеранција на разликите во размислувањата
- обид креативниот процес да се систематизира

- несоодветна стимулација
- прекумерна бирократија

Организацијата треба да ги одстрани сите овие бариери и да развие креативност и компетентност меѓу вработените.

## Потреба за менаџирање на организационата култура

Поголем дел од денешната литература се согласува дека успешните компании - оние со долгорочна профитабилност и надпросечни финансиски остварувања - се карактеризираат со одредени состојби. Овие состојби вклучуваат (1) високи бариери за влез (високи трошоци за влез на другите фирми на пазарот, така што постојат неколку компании или воопшто нема конкуренција), (2) незаменливи производи (останатите фирми неможат да ги копираат производите и не постојат алтернативи), (3) голем удел на пазарот (фирмата може да профитира од економија од обем и ефикасност со доминантност на пазарот), (4) купувачи со ниска преговарачка моќ (купувачите на производите стануваат зависни од фирмата бидејќи немаат алтернативни извори) (5) понудувачи со ниска преговарачка моќ (понудувачите стануваат зависни од фирмата бидејќи немаат алтернативни купувачи), и (6) ривалност помеѓу компетиторите (поттик да се подобри производот е резултат на јаката конкуренција). (Porter, 1980).

Несомнено, ова се пожелни карактеристики кои сигурно би воделе кон зголемување на финансискиот успех. Како и да е, она што е интересно е дека најуспешните фирми во САД во последните 20 години ги немаа ниту една од наведените карактеристики. Најдобрите пет перформанси во последните две децении - кои ја имаа речиси целосно одстрането конкуренцијата во финансиска смисла - не беа корисници на ни една од таканаречените предуслови за успех.

Што е она што ги издвојува овие изворедно успешни фирми од останатите? Како успеаа тие да опстанат кога останатите пропаднаа? Како Wal-Mart ги надмина Sears и K-Mart, двете најголеми трговци на мало во светот, и народно кажано им го изеде оброкот? Додека Wal-Mart просперираше, неговите најголеми ривали беа принудени да продаваат на делови, да го заменат ЦЕО (повеќе пати), драматично да се намалат, и да ги затворат своите дилери?

Клучот во секој случај се состои во нешто помалку материјално, помалку бесрамно, но многу помоќно од пазарните фактори наведени погоре. Главна разлика помеѓу овие компании, нивна најкомпетитивна карактеристика, фактор кој што се потенцира како главен носител на успехот, е нивната организациона култура. Постојаниот успех на овие фирми не зависи од силите на пазарот туку од вредностите кои владеат во фирмите, не зависи од компетитивната позиција на пазарот туку од личните верувања, не зависи од предностите во постоењето на ресурси туку од визијата. Всушност, именувајте една фирма, која е познат лидер во својата бранша, а која нема карактеристична, лесно да се идентификува, организациона култура. Именувајте било која позната успешна фирма денеска, почнувајќи од Coca Cola, Disney, General Electric, Intel, McDonalds, Merck, Microsoft, Pixar, Rybbermaid, Sony, Toyota. Без исклучок, виртуелно секоја лидерска фирма која може да се именува има развиено карактеристична култура која е јасно идентифицирана од страна на вработените. Културата

понекогаш е создадена од страна на основачот на компанијата, понекогаш таа се создава и развива од страна на менаџерскиот тим на компанијата.

Едноставно кажано, успешните компании имаат резвиено нешто посебно што ја заменува корпоративната стратегија, присуството на пазарот, или технолошките предности. Тие ја имаат пронајдено моќта која е клучна во развојот и менаџирањето на оригинална корпоративна култура.

Општо земено, повеќето школи денес кои ја изучуваат организацијата сфаќаат дека организационата култура има голем ефект врз перформансите и ефикасноста на организацијата на долг период. Емпирските истражувања имаат произведено импресивна низа на пронајдоци кои ја демонстрираат важноста на културата во подобрувањето на перформансите на организацијата (Cameron & Ettington, 1988; Denison, 1990; Trice & Beyer, 1993).

Во однос на ефектите на организационата култура на повеќето нивоа во организацијата, влијанието на организационата култура врз индивидуите, моралот на вработените, лојалноста, продуктивноста, психичкото здравје, и емоционалната стабилност се исто така добро проучени (Kozlowski, Chao, Smith, & Hedlund, 1993). Со сеуште превисоките здравствени трошоци, исцрпеност, ерозија на лојалноста на вработените во фирмата, тоа ја чини огромни трошоци фирмата за замена на вработените и нивна обука, губење на тајните на фирмата поради саботажи или заминување на вработените, како и тужби и други форми на омраза од незадоволните вработени, влијанието на основната култура врз поединците е важна област на која треба да се посвети соодветно влијание. Она што е важно, е да се согледа како целите на различни организациони нивоа влијаат на промените на организационата култура од една страна, и врз индивидуалните и психолошки ефекти од друга страна.

Значи фокусот се става на разбирањето како организационата култура може да се дијагностицира и промени со цел да се зголемат организационите перформанси. Откако е сватено дека организационата култура има толку голема улога врз долгорочната ефикасност на организацијата, императив е тоа да се обвинуваат оние кои ја изучуваат или менаџираат организационата култура дека можат да ги измерат клучните димензии на културата и да развијат стратегија за промена на истата.

Потребата од промена на организационата култура во повеќето модерни организации денес е во се поголем фокус. Во услови на хаотична, и постојано променлива надворешна околина се создава ризик дека вчерашната организациона култура повеќе го уназадува одколку што го овозможува успехот во компанијата. За да се разбере како промената на организационата култура влијае врз подобрувањето на организационите перформанси, важно е да се разјасни што е тоа што не е организациона култура. Во таа рамка, се вклучува инструмент или метод за дијагностицирање и иницирање на организационата промена.

### Потреба од промени во организационата култура

Ниту една организација во 90-тите неможе да се пофали со постојаност, константност, или статус quo на организацијата во нејзиното работење во последните десет години. Стабилноста е почесто нарушувана од стагнацијата одколку од одржливоста, и организациите кои немаат постојани промени и транзиции во бизнисот се сметаат за нетрендовски. Стравот

од несигурноста која традиционално ја следи промената на организационата култура е заменета со страв од ризикот кој денес го носи постојаноста и нефлексибилноста.

Таквите промени во организацијата се продорни поради степенот и зголемените промени во надворешната околина. Условите во кои организацијата функционира го одредува однесувањето без кое организацијата не би можела да опстои на пазарот. Од сто компании во почетокот на 90-тите, на пример само 10 сеуште постојат.

Таквите драматични промени во опстанокот на организациите и ефикасноста се разбирливи кога ќе се земе в предвид какви промени има во развиениот свет од индустриската економија до информатичката економија. За прв пат од 1991 година, на пример, компаниите трошат повеќе пари на опрема за компјутеризација и комуникации одколку за индустријализација, рударство, земјоделство и опрема за градежништво. Така што во 1960-тите, просечно половина од работниците во индустриските земји беа вклучени во изработка на стока, до 2000 година, се проценува дека ниту една развиена земја не ќе има повеќе од една осмина од вработените во традиционалните улоги на создавање и транспорт на стоките. Оваа промена од индустријализација кон инфоматика е прикажано преку фактот дека повеќе податоци се произведени во последните 20 години одколку во последните 5000 години. Еден неделен весник како што е *New York Times* содржи повеќе информации одколку што една просечна личност беше во можност да ги осознае во текот на целиот живот во 19 век. Вкупните информации достапни за една просечна личност се дуплираат секои 5 години.

Постојаните технолошки промени придружени со информатичката експлозија, создадоа околина нетолерантна кон статус quo. Музичката честитка која ја свира музиката за “Срекен Роденден” има повеќе комјутерско усовршување во однос на онаа која постоеше пред 1950 година во целиот свет. Просечниот часовник содржи повеќе компјутеризација одколку што тој содржеше во светот пред 1910 година. Просечното домашно видео има поголема процесирачка моќ одколку просечниот ИБМ360 mainframe. Просечниот домашен систем за видео игри денес има поголема моќ одколку оригиналниот *Cray* супер компјутер. Толку нагла и драматична промена укажува на тоа дека ниту една организација не може да се одржува и опстојува подолг временски период без внес на промени и иновации. Моменталниот предизвик, како што е наведено, не е дали треба или не треба да се внесат промени во организацијата, туку како да се промени истата со цел да се зголеми нејзината ефикасност во работењето. Пропаѓањето на повеќе од 500 компании се должи без сомнеж на спората, не иницијативна, или погрешно насочена промена во организацијата.

На пример, организации кои имаат имплементирано квалитетни иницијативи со цел да ја подобрат ефикасноста во работењето на организацијата, во голема мера и застанаа (Cameron, 1997).

Ќе ги илустрираме, *Ratx* и *Strong* (консалтинг фирми) кои анкетираа 500 компании и открија дека само 20 проценти од испитаните ги оствариле нивните квантитативни цели и преку 40 проценти се изјасниле дека нивните цели имале целосен пораз. Студијата на 30 квалитативни програми на *McKinsey* (консалтинг компанија) дојде до заклучок дека две третини од компаниите се карактеризирале со застој, повремени загуби или пак целосен неуспех. *Ernest and Young* студијата има воочено дека од 584 компании во четири индустрии (автомобилската, банки, информатика и здравствена) во Сооединетите Американски Држави,

Јапонија, Германија и Канада повеќето не успеале успешно да ги имплементираат целосно квалитативните практики. Повеќето фирми бележеа неуспех и ги кретеа своите квалитативни буџети.

Слично, речиси секоја поголема организација изврши намалување или расцепкување во последната декада. Намалувањето на големината на организацијата беше уште еден обид да се подобри продуктивноста, ефикасноста, конкуритивноста и ефективноста. Но за жал, две третини од компаниите кои ја намалија својата големина и по втор пат за време на 1980-тите години, всушност го намалија својот индустриски просек во почетокот на 1990-тите години. Анкетирањето на генералните директори во шест индустријализирани земји покажало дека помалку од половината ги постигнале своите трошковни цели, и уште помалку ги оствариле оперативните цели како што е подобрување на продуктивноста. Друга анкета покажала дека 74% проценти од сениор менаџерите во компаниите кои ја намалиле својата големина изјавиле дека моралот, довербата и продуктивноста настрадаа од процесот на намалувањето на организацијата, и половина од 1468 компании во уште една анкета индицираа дека продуктивноста на организацијата се намалува по намалувањето на обемот на организацијата. Поголем дел од организациите кои се намалиле во трета анкета покажале дека постигнале катастрофални резултати, со само 9 процентно постигнување на подобар квалитет и продуктивност (Cameron, 1997).

Третиот заеднички пристап кон подобрување на ефикасноста во работењето на организацијата било реинџинџеринг, односно комплетно редизајнирање на процесот и процедурите во организацијата. Слично на намалувањето на големината на организациите, доказите сугестираа дека овој пристап кон промена ќе има исто така неочекуван рекорден успех (CSC Index, 1994). Анкетирањето било спроведено преку реинџинџеринг на проектите од страна на консалтинг компаниите во Америка и други 1245 компании низ Европа. Со анкетирањето се донело заклучок дека 19 проценти од компаниите во Америка и 75 проценти од компаниите во Европа се имаат поврзано во најмалку еден реинџинџеринг проект. За жал, студијата покажа дека 85 проценти од анкетираниите компании немале воопшто или имале сосема мал добиток од вложениот напор. Помалку од половина, на пример, не оствариле никаков успех на пазарот за обврзници, една од основните цели. Авторите заклучија дека реинџинџерингот не бил доволен за да се оствари посакуваната промена. Истата треба да биде интегрирана со севкупниот пристап во промената на организационата култура. Со други зборови, неуспехот на реинџинџерингот настанал поради тоа што паралелно не била извршена промена и на организационата култура во организацијата. Процедурата била изведена како техника или програма на промена, не како фундаментална насока во организацијата, вредностите и култура.

Од овие примери може се заклучи дека без друга фундаментална промена, како што е промената на организационата култура, постои мала надеж дека ќе се оствари подобрување на организационите перформанси. Примарна причина за неуспехот на толку многу обиди за подобрување на ефикасноста на организацијата е тоа што, со оглед дека се користат разни техники и начини за промена на стратегијата која се имплементира, неуспехот настанува бидејќи фундаменталната организациона култура на организацијата останува иста.

Како доказ претставуваат и студиите на Cameron и неговите колеги (Cameron, Freeman, & Mishra, 1991; Cameron 1992, Cameron 1995) чии емпириски студии биле спроведени во повеќе од 100 организации кои извршиле спојување во TQM и намалување на обемот на компанијата, како стратегии за постигнување на поголема ефикасност во организацијата.

Резултатите од овие истражувања се конкретни. Успешното воведување на TQM и намалување на обемот на компаниите, како и резултатите од ефикасноста на работењето на организацијата, зависи од успешноста во имплементирањето на стратегиите кои се однесуваат на културната промена. Кога TQM и намалувањето на обемот на организацијата се имплементираат независно од културните промени, тие се без успех. Кога културата во овие организации е експлицитен таргет на промени, така што TQM и намалувањето на обемот на организацијата биле само дел од целокуниот напор за културна промена, тие биле успешни. Ефективноста во организациите се зголемува. Културна промена била клучот на успехот.

Оваа зависност од организациско подобрување на културната промена се должи на фактот дека кога вредностите, ориентацијата и целите остануваат постојани - дури и кога процедурите и стратегиите се променливи - организацијата се враќа набрзо во статус quo позиција. Без промена на фундаменталните цели, вредности, и очекувања на организацијата, промената останува површна и краткотрајна. Пропаднатите можности за промена, за жал, повремено предизвикуваат цинизам, фрустрации, губење на довербата, и влошување на моралот на членовите на организацијата. Како што Cameron и неговите колеги открија во нивните истражувања, за организацијата може да е полошо да изврши промени на стратегијата кои не се оствариле со нивниот прв обид. Модификацијата на организационата култура, со други зборови, е клуч за успешно воведување на промени во стратегијата на компанијата (како што се TQM, намалување на големината на организацијата, реинжињеринг) исто така и прифаќањето на промените од надворешната околина кои ги наметнуваат модерните организации.

### Илустрација на моќта на културната промена

Инвестицијата на Генерал Моторс во Фремонт, Калифорнија е пример. Во 1950-та година Генерал Моторс извршил, како што тие ја нарекле “Стратегија на Сончев појас”. Ова значи дека производството го започнале во јужните и западните републики во Соединетите држави, затоа што овие држави се сите погодни за инвестиции. Обединетите автомобилски работници го согледале тоа како униско избегнување на придвижување на делот од компанијата. Ова било интерпретирано како да се остави “Унијата на Автомобилски Работници” во горниот средно-запад, и “ние ќе ја избегнеме потребата да се соочиме со нив со тоа што ќе ја употребиме западната стратегија”. Како и да е, не се само тие Г.М фабрики - филијали кои се организирале од страна на UAW, но тие исто така станале едни од најнепријателските, конфликтни фабрики(филијали) во целата организација. Делумно, фабриките се граделе во Фремонт, Калифорнија, каде што автомобилот Chevrolet Nova се склопувал. Тоа било огромна предност поради постоењето на веќе изградени неколку милиони м<sup>2</sup>. До 1982 година, производствата функционираше речиси на катастрофално ниво. Да се илустрира наведеното, ќе се посочат неколку податоци. Речиси 5000 поплаки имало од страна на вработените секоја година, со 5000 вработени ова би значело дека секој вработен се пожалил еднаш во годината, или што би значело 21 поплаки просечно секој ден. Повеќе од 2000 поплаки никогаш не биле решени. Три до четири пати во година си заминувал по еден вработен. Трошоците за составување на возилото биле за 30% проценти поголеми од оние на јапонските возила, продажните трендови биле негативни, месечната ревизија за квалитет го поставил Фремонт на дното од целата организација, исто така и продуктивноста била најлоша од целата организација. Задоволството на клиентите од Chevy Нова била на самото дно.

Голем број на програми за подобрување се испробале, кругови на квалитет, иницијативи за односот меѓу вработените, контрола на статистичките процеси, нови поттикнувачки системи, засилена контрола, намалување на обемот, и голем број на други докажани програми. Ништо не функционираше. Квалитетот, продуктивноста, и нивото на задоволство останале без прогрес. Се разбира, немало потреба од научник за да се сфати дека организацијата неможе да си дозволи да продолжи со работа со тоа ниво на перформанси. Репутацијата на целата организација и сите нејзини делови биле под негативно влијание на лошиот квалитет на производите, трошоците за одржување на производството биле преголеми, и управувачкиот тим немал ништо друго освен гнев од страна на вработените. Решението било да се затвори производството на крајот на 1982 година.

Во тој момент Генерал Моторс направил нешто многу интересно. Компанијата го проучила нивниот најголем конкурент, Toyota, и им понудиле да дизајнираат и изградат едно заедничко возило. Генерал Моторс го губел уделот на пазарот на Toyota, системот на производство во Toyota се сметал за најдобар во светот во тоа време, а Генерал Моторс незнаел како да ги надмине своите катастрофални перформанси, посебно со нефункционалното производство на Fremont. Toyota ја зграбила оваа шанса. И покрај се, Генерал Моторс биле најголемата светска компанија со светски најголема понуда и испорачувачи, тоа била шанса на Toyota да го прошири своето производство на територијата на САД. Генерал Моторс им понудил да ги користат нивните објекти но фабриката не можла да ја преобликуваат. Старата опрема морала да се употребува. Toyota се согласил. Генерал Моторс го барал ова поради склучениот договор со вработените, заедничкото вложување не дозволувало вработување на било кого. UAW работниците требале прво да се вработат и тоа врз основа на стажот. Најстарите вработени и најнепослушните, кои имале најмногу поплаки, биле првите кои се отпуштани. Toyota се согласила. Toyota имала само едно барање, да им се дозволи на менаџерите од Toyota да го водат производството, а не менаџерите од Генерал Моторс. Генерал Моторс се согласил. Во доцните 1985 производството започнало. Името се променило во NUMMI - Нова Корпорација на Здружени Производители на Автомобили. Првите две години се произведувала Chevy Nova, потоа била заменета со Geo Priem и Toyota Corolla. Еве ги резултатите после едногодишно работење, на крајот од 1986 година.

Менаџирањето го воделе други лица, само две поплаки биле поднесени, и никој не се откажал од работното место. Половина од претходно вработените работеле, но сега тие произведувале за 20 проценти повеќе коли. Јавните давачки биле исто како оние во Јапонија, продажните трендови биле позитивни, квалитетот и задоволството кај потрошувачите било најголемо дотогаш, Toyota Corolla имала само неколку погрешни работи во изведбата споредбено со истиот автомобил произведен во Јапонија, и продуктивноста се зголемила двојно повеќе. Да се изврши една анализа на работењето цела декада подоцна, производството на NUMMI продолжило да ја води компанијата кон продуктивност и квалитет. И понатаму останал пример за сите од Генерал Моторс како може да се успее.

Како се случил пресвртот? Што влијаело врз драматичната промена на перформансите?

Се разбира, повеќе фактори биле значајни, но најдобро објаснување за најзначајниот фактор може да се илустрира преку интервјуто со еден од вработените во производството на NUMMI. Тој работел во фабриката повеќе од дваесет години. Работникот бил прашан да ја објасни разликата која што тој ја искусил во процесот на производството во период кога тоа било менаџирано од страна на Генерал Моторс и производството во времето на NUMMI. Овој работник се изјаснил дека пред заедничкото вложување, тој ќе си заминел дома доцна навечер

седејќи и размислувајќи за работите кои што ќе му истекнат за тоа како да се вpletка во системот. На пример ќе го остави својот сендвич позади врата на панелот од колата, на пример. “Шест месеци подоцна, муштерија ќе го вози автомобилот без да може да открие од каде доаѓа лошиот мирис. Тоа би бил мојот скапан сендвич, и се насмеал. Или, тој би ставил лабави завртки на местата на рамките каде тие би требале да бидат заварени. Како што муштеријата ќе го вози автомобилот, тој или таа никогаш нема да можат да кажат од каде доаѓа бучавата затоа што вибрациите ќе се пренесуваат низ целиот автомобил. .ха,ха,ха Тие никогаш нема тоа да го откријат, рекол тој.

## Раководење

Кога се зборува за организациски амбиент за квалитет, раководењето или менаџментот со право заслужуваат прво место бидејќи имаат водечка, оперативна и креативна улога во обликувањето на амбиентот за квалитет. Раководењето во најопшта смисла може да се дефинира како водење на акција во остварување на поставените цели на организацијата и тоа е насочено кон луѓето, меѓучовечките односи и на значењето на човековиот потенцијал во остварувањето на целите на организацијата. Трансформационото раководење е процес на промена на ставовите на вработените во правец на поголемо ангажирање во корист на организацијата, и тоа бара ефикасна организација на работата на вработените, обезбедување на ресурси и неопходна помош на вработените да ги постигнат и урамнотежат сопствените и целите на организацијата. Тоа е процес на насочување на човечките ресурси во организацијата или способност на едно или повеќе лица (раководители), преку меѓусебна соработка, комуникација и распределување да влијаат на нивното работно ангажирање и мотивирање на останатите вработени да ги извршуваат ефикасно поставените задачи и да допринесат во остварување на организациските цели.

Топ менаџментот својата улога во изградба на амбиентот за квалитет го остварува преку создавање визији и мисии на организацијата, стратешки планови и организациска политика во која се вградени покрај останатото и концепцијата за управување со човечките ресурси. Улогата на топ менаџментот во изградбата на амбиентот за квалитет произлегува од самото сфаќање на управувањето со квалитетот, кое значи непрекинато подобрување на сите работни процеси кои ги вклучуваат сите вработени во процесот на индентификација и решавање на проблемите, како и изнаоѓање на подобри начини да се остварат работите. На основа на визијата, мисијата, стратешките планови и новата деловна политика, топ менаџментот ги дефинира целите и задачите во однос на вработените, јасно им ги објаснува на вработените и истовремено создава услови за нивно почитување и остварување. Тој ја остварува својата улога во изградбата на амбиентот за квалитет во секој сегмент на управувањето со вработените, почнувајќи од планирањето, селекција, воведување во работата, обучување, проценка на успешноста и развојот на вработените, до организирање, мотивација и комуникација. Во воспоставувањето на позитивниот амбиент за квалитет многу е важен личниот пример и стил на раководење, така што личното ангажирање и личниот пример на раководителот докажува дека интересите на раководителите и на вработените се исти - успехот на организацијата и квалитетот за кој се трудат сите заедно. Личниот пример со видливи резултати на самопожртвување и доследност можат да развијат несвесна креативна енергија кај вработените и да создадат поволна клима за квалитет на работење и остварување на потребите на купувачите.

Врз обликувањето на организацискиот амбиент многу е важна улогата на непосредните раководители која е во добар дел одредена од концепцијата и стилот кој го наметнува топ менаџментот во организацијата, но и покрај тоа таа се карактеризира со одредени специфичности. Значењето на непосредните раководители во изградбата на организациониот амбиент за квалитет е големо од проста причина што тие се во директен контакт со вработените и производството, извршувањето на услугите и со купувачите или клиентите. Вработените најмногу контактираат со своите први раководители, на тој начин тие за нив претставуваат контакт со претпријатието, извор за награда и одговорност, задоволство и незадоволство. Мислењата, ставовите и однесувањето на вработените, во голема мера зависат од непосредните раководители, па така без добро одбрани и обучени раководители не е можно да се изгради организациски амбиент за квалитет. Организацијата која сака да го зголеми квалитетот, мора да ја вклучи селекцијата и едукацијата на непосредните раководители. Топ менаџментот ја иницира и проектира рамката на организацискиот амбиент, но содржината и деталите зависат од непосредните раководители.

Најчеста поделба на стилот на раководителите е на автократски, демократски и либерален стил на раководење. Обезбедувањето на квалитет најмногу го погодува демократскиот стил, бидејќи задачата на раководителот е да создаде демократска клима во организацијата и да ги вклучи соработниците во процесот на решавање на проблемите во организациската средина. Меѓутоа, не треба да се отфрлат и останатите два стила на раководење бидејќи на квалитетот му одговара оној стил на раководење кој најмногу им одговара на создавачите на ситуацијата како што се видови на работа, карактеристиките на вработените, актуелната ситуација, или карактеристиките на групата, организационата целина со која се раководи. Кога станува збор за нововработени лица, кои допрва треба да бидат запознати со задачите и кои не поседуваат доволно информации како тие треба да се извршуваат, пожелно е да се користи автократски стил на раководење, но доколку се работи за добро обучени работници, кои се запознаени добро со своите задачи, и од кои се очекува голем степен на креативност најдобро е да се користи либералниот стил на раководење. Раководителот кон секој вработен мора да го прилагодува својот стил на раководење зависно од особеностите на личноста на соработникот.

Раководењето има за цел успех во секоја организација, кој е резултат на успешноста во раководењето со вработените, како што е и остварување на целите и потребите на организацијата меѓу кои е и квалитетот во работењето. Во тоа учествуваат голем број на елементи, почнувајќи од карактеристиката на актуелната состојба во организацијата, природата и сложеноста на задачите, личностите и карактеристиката на раководителите до карактеристиките на вработените.

## Организирање и квалитет

Организирање претставува активност на менаџментот со која се проектираат и воспоставуваат односи помеѓу активностите и луѓето, се утврдуваат активностите кои треба да се извршат, се врши структурирање на овие активности во работата како заокружена целина, се утврдуваат работните единици за нивно извршување и работните места на лицата кои ќе ја извршуваат оваа работа. Смеслата на организацијата е повеќе луѓе да работат ефикасно како

една целина, така што секој од нив ќе работи дел од работата и ќе знае за што е одговорен и како е одговорен за целината.

Поделбата на работата се јавува како потреба што повеќе луѓе да ги здружат и развијат своите способности и вештини поради ефикасна реализација на секој сегмент на една работа или работата во целина<sup>22</sup>. За да се обезбеди квалитет важно е поделбата на работната сила да биде извршена на начин што ќе овозможи ефикасност во работењето, но исто така и потребите на работното место да одговараат на карактеристиките на вработените. Поделба на надлежноста и овластувањата претставува процес на пренесување права, одговорности и овластувања од управниот врв кон вработените. Квалитетот е погоден од поголемиот степен на делегирање на моќта и има влијание на пониското ниво на управување и вработените, така да можат, во рамката на своето работење да донесуваат одлуки, реагираат навремено и флексибилно, поради задоволување на променливите потреби што се јавуваат на пазарот и потребите на клиентите и купувачите. Делегирањето во организацијата создава позитивна клима во која до израз доаѓаат карактеристиките и способностите на поединците и на работните тимови. Успешните раководители често делегираат бидејќи на таков начин своите тимови секогаш ги поставуваат пред нови предизвици и на тој начин тие доаѓаат до нови идеи, решенија кои се иновативни и подобри. Делегирањето на работниците делува на тој начин што тие ја форсираат самостојноста, самоконтролата и одговорноста.

За да се обезбеди квалитет многу е значајно да се формираат тимови кои претставуваат специјални организациски групи формирани со одредени цели и задачи. Тимовите се ефикасен инструмент за решавање на проблеми, но само доколку со тимското работење се управува на професионален начин. Од членовите на тимот зависи успехот од реализацијата на задачите, но исто така потребно е членовите на тимот да владеат со одредено знаење, способности и карактеристики за да може задачата тимски да се реализира. Успешните тимови се насочени кон резултатите, предадени се на заедничките цели и стратегии, постои висока меѓусебна соработка и заеднички одлучуваат за проблемите. Квалитетното управување со тимот мора да овозможи висока меѓусебна соработка и предаденост кон заедничките цели, разбирање на индивидуалните и заеднички улоги и константно јакнење на тие улоги, како и на поединечната и вкупната сила преку заедничко работење.

## Мотивација и квалитет

Со мотивацијата се овозможува вработените да се однесуваат на одреден начин, со неа се постигнуваат целите на организацијата а истовремено се остваруваат целите и на вработените, односно мотивацијата претставува способност да се извлече максимум од просечниот работник. Целта е луѓето со својот потенцијал да допринесат за остварување на целите на организацијата, а за возврат организацијата им овозможува преку остварувањето на нејзините цели вработените да ги остварат и своите лични и професионални цели. Мотивацијата влијае на подобрување на продуктивноста, ефикасноста и креативноста на вработените, подобрување на квалитетот на животот на вработените во организацијата и јакнење на конкурентската способност и успешност на организацијата<sup>23</sup>. Квалитетот бара целина од човекот, потполна предаденост во остварување на поставените цели и стандарди и

<sup>22</sup> Bojanovic, R.: Psihologija megludskih odnosa, Centar za primena na psihologija, Beograd, 1998.

<sup>23</sup> Sajfert, Z.: Menadzment ljudskih resursa, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2004.

нивно постојано преиспитување и унапредување, тој има потреба од самостојност, самоиницијатива од секој соработник во решавањето на конкретните проблеми во согласност со целите на организацијата. Организациите кои сакаат да обезбедат квалитет мораат максимално да вложуваат во вработените и да обезбедуваат услови во кои тие ќе ги задоволуваат и своите лични и професионални цели и потреби.

Задача на раководителот е да обезбеди услови во кои вработените ќе можат да очекуваат:

- \* задачите да можат квалитетно да се извршат;
- \* за подобро извршената работа да следува награда;
- \* наградата која ќе следи да биде привлечна за вработените<sup>24</sup>.

Многу е важно раководителот да биде добар проценител, да ги познава своите вработени и што ги мотивира, како подобро да ја извршуваат својата работа и да се труди тоа да им го обезбеди. За некого тоа е секогаш материјална стимулација, за некого е сигурност на работното место или условите во кој се извршува работата, за некого е работното место и привилегиите кои произлегуваат од таа позиција итн.

За да се обезбеди квалитет потребно е да се примени индивидуална стимулација, како и прилагодување на работата кон поединецот, пошироки услови и поволна клима, поради иновација и унапредување на процесот на работење, производството и услугите. Мотивацијата за квалитет се остварува преку секојдневниот однос и заедничкото работење на раководителите и вработените. За мотивацијата важни се соодветните ставови, очекувања, вредности и вештини на однесување, и на раководителите и на вработените, а на нив може да се влијае преку обуки и образование.

Кога е во прашање мотивацијата за квалитет и воопшто современото мотивирање за остварување на целите на организацијата, предност се дава на наградите во однос на казните. Целта на наградувањето е да се иницира и зацврсти квалитетното работење, почитување на стандардите во работењето и однесувањето и креативно однесување во правец на препознавање и задоволување на потребите на пазарот. Од таа причина организациите треба да воспостават посебни награди за квалитет кои би се доделувале по повод важни деловни датуми на организацијата, или да означат денови на квалитет по кој повод и ќе се доделуваат награди за квалитет. Наградите треба да им припаднат на вработените кои во текот на годината имале највисоки оценки за квалитет на работењето и однесувањето, како и на младите кои покажале дека имаат потенцијал за успешно и квалитетно работење.

### Комуникација за квалитет

Функционирање на секој елемент во внатрешноста на организацијата и на организацијата како целина зависи најмногу од карактерот и системот на комуникацијата во организацијата. Обезбедување на квалитет, што подразбира сите вработени да бидат вклучени во траен процес на подобрување на квалитетот на производите и услугите, воочување и брзо одстранување на грешките и неправилностите со цел подобро задоволување на потребите на

<sup>24</sup> Vujic, D: Menadzment ljudskih resursa I kвалитет, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2003.

купувачите и потрошувачите, не е возможно да се оствари без соодветен систем на комуникација. Системот на комуникација треба да овозможи континуирана, навремена размена на информации помеѓу раководителите и вработените и обратно, вработените меѓусебно, организацијата и купувачите, односно опкружувањето во кое делува организацијата. Обезбедување квалитет во организацијата подразбира вистински процес на комуникација, процес каде двете страни разговараат и слушаат, доаѓа до размена на пораки, прифаќање и нивна обработка.

За да се обезбеди квалитет во организацијата, комуникационите канали мораат да бидат секогаш отворени бидејќи тие претставуваат патишта преку кои се пренесуваат информациите за актуелните проблеми во производството и работењето воопшто, понатаму тие се показатели за односот на вработените кон работата, своите обврски и кон организацијата во целина. Комуникацијата треба да иде во три правци: одозгора надолу, одоздола нагоре и хоризонтално. Во системот на комуникација од горе надолу пораките се движат од повисоките организациони нивоа кон пониските организациони нивоа, од доле нагоре пораките се движат од пониските кон повисоките нивоа на организација, хоризонталната комуникација му овозможува на менаџментот успешна координација и интеграција на различни функции, на пр. производство, маркетинг, продажба итн.<sup>25</sup> Недостатокот на комуникација помеѓу раководителите и вработените води кон успорување, па и кон парализа на сите процеси во организацијата, што е многу опасно при напорот да се оствари успешно работење на организацијата. Лошата комуникација помеѓу вработените и раководството може да доведе до тоа организацијата да ја напуштат најталентираните и најспособни членови, затоа што токму тие сакаат нивниот глас да се чуе и да се вреднуваат нивните компетентни мислења и предлози, што и е од најголем интерес за организацијата. Комуникацијата мора да функционира помеѓу вработените во секоја група во организацијата, како и помеѓу групите. Тоа ги зајакнува процесите на меѓусебното учење, размена на искуства, мотивација и задоволство од работењето. Крајна цел на процесот на комуникација е остварување на заеднички активности на членовите и групите во организацијата, поради постигнување на повисоки перформанси, односно конкурентска предност на претпријатието.

Комуникацијата е всушност пренесување на информација, а информацијата е неопходна за сите аспекти на претпријатието, се одвива во рамките на организацијата, но и со поголема група надвор од него. Целта на комуникацијата со потрошувачот е да се создаде двонасочен дијалог со потрошувачите, при што како повратна информација за претпријатието - потрошувачот овозможува комуникација која врши успешна продажба. Комуникацијата со потрошувачите овозможува воспоставување емоционална врска со нив, што за последица има создавање лојалност кон претпријатието, производот или услугата.

Квалитетот и деловниот успех денес неможат да се замислат без ефикасна комуникација. Ова подразбира дека раководителите мораат да имаат време за комуникација со вработените, купувачите, потрошувачите, да бидат отворени за размена на информации. Во комуникацијата многу е важно да постои повратна реакција, односно повратна информација врз основа на која менаџментот се раководи во интерните односи на организацијата, исто така се прилагодува и на потребите на пазарот, опстанокот и понатамошниот развој. Покрај вербалната комуникација, значаен дел на информации се добиваат и по невербален пат. Под невербална комуникација се подразбира цела серија на пораки која ги пренесува непосредно човековото тело, предметите, амбиентот и атмосферата. Тие исто така се важни во

<sup>25</sup> Stefanovic, Z: Menadzment, Ekonomski fakultet Univerziteta, Kragujevac, 2004.

комуникацијата помеѓу раководителите и вработените, како и во комуникацијата со клиентите, деловните партнери и купувачите.

### Поврзаност на вештините со продуктивноста

Постои директна поврзаност помеѓу финансиските резултати на компаниите и нивоата на развиеност на менаџерските вештини кај раководителите.

Со успешните резултати на организацијата најтесно поврзани се вештините со кои располага инспиративното и етичко раководство. Вештините на инспирирање подразбираат вклучување на вработените во остварувањето на визиите на организацијата и насочување на вработените кон остварување на највисоко поставените цели, додека пак етичките вештини вклучуваат ширење на чувството на одговорност за резултатите на целата организација помеѓу сите вработени.

Исто така, подредените ги сметаат за инспиративни оние раководители кои ги гледаат како компетентни и личности од доверба. Постои и врска помеѓу инспиративното раководство и продуктивноста на подредените. Вработените кои биле инспирирани од однесувањето и карактеристиките на раководителот си поставуваат потешки и повеќебројни задачи од вообичаеното, што на крајот се гледа во зголемениот успех на целокупната организација. Покрај тоа, веројатно е дека раководителите кои практикуваат етичко раководство - оние кои долгорочните интересни групи ги поставуваат како свои лични цели - ќе обезбедат долгорочен опстанок и успех на организацијата во која работат.

### Недоволна едукација

И покрај блиската поврзаност на овие вештини со работните резултати, во фирмите најчесто се спроведуваат програми за едукација и усовршување кои се насочени кон нивен развој и на раководителите.

Поголем број на развојни и едукативни активности за менаџерите се однесуваат на процесот на еволуција на работата кај вработените.

Како мерка за борба против производната криза многу фирми, покрај останатото, одлучуваат да ги намалат средствата предвидени за едукација и развој на вработените, па така и на менаџерите, додека некои одлучиле токму во тоа да инвестираат со цел да ги подобрат вештините потребни за успешно работење во новите услови на пазарот.

Оваа контрадикција не е ни чудна, бидејќи во време на криза развојот на кадрите истовремено се сфаќа како неопходен за развој на организацијата, но и како луксуз кој мора да се жртвува додека не помине кризата.

Затоа и двете мерки се сметаат за разбирливи, но се препорачува фирмите сепак да не отстапуваат целосно од вложувањата во развојот, туку би требало повеќе да се фокусираат на

распознавање, а потоа и во вложување во клучните менаџерски вештини, оние кои во услови на криза се најважни.

Многу корпорации стануваат свесни дека нивната организациона култура влијае не само на ставовите и вредностите на вработените но и на севкупното работење на организацијата. Како резултат на тоа, менаџерите стануваат повеќе заинтересирани да пронајдат начини како да ги вкрстат нивните организациони култури за да станат помоќни водачи кон високи перформанси. Сеуште, многу од нив се несигурни како да ја остварат целта.

За да се разбере подобро ефектот којшто го има културата врз организациите, ќе се послужиме со истражувањата на Американската Менаџмент Асоцијација(АМА), која ги извршил Институтот за Организациона Продуктивност за да формира глобална студија за организационата култура во денешните организации. Тие ги анкетираат не само проучените заеднички и најдобри практики прикажани од страна на организациите туку исто така ги идентификуваат некои од факторите што ги карактеризираат корпоративните култури поврзани со високи перформанси.

За целите на истражувањето, тимот на АМА/ Институтот за Организациона Продуктивност дал повеќе дефиниции за организационата култура во реченица која се користела во употребата на поентата во која анкетираниите партиципенти ги одговарале прашањата. Таа изјава гласеше вака: Организациона култура ги претставува заедничките вредности и верувања кои им помагаат на индивидуите да го разберат функционирањето на организацијата и тоа создава тим со насоки за нивно однесување во организацијата.

Дел од наодите на АМА/Институтот за Организациона Продуктивност се следните:

Првиот заклучок: “Позитивната организациона култура” е поврзана со повисоки перформанси. Тимот на АМА/Институтот за организациона продуктивност идентификувал осум карактеристики поврзани со позитивната организациона култура. Колку повеќе организациите ги прикажуваат овие карактеристики, толку повисоко се рангирани според индексот на АМА/Институтот за организациона продуктивност. И, како што ќе се покаже, што повисок индекс ќе имаат организациите, толку поверојатно е дека организацијата добро котира на пазарот, базирано на извештаите на самата организација.

Вториот заклучок: Само неколку организации ги поседуваат сите осум димензии на “позитивната организациона култура” во висок степен. Најверојатно она што најмногу загрижува е заклучокот дека само една третина од организациите се гледаат себеси дека поседуваат култура која во висок степен ги поттикнува најдобрите перформанси кај нивните вработени.

Третиот заклучок: Остварувањето на што попозитивна култура е поврзано со поголема продуктивност и подобар однос кон талентите во организацијата. Позитивните организациони култури се насочени кон тоа да имаат што положални и задоволни вработени.

Четврт заклучок: Позитивните организациони култури се поврзани со одлично функционирање на процесот на воведување на иновации во организацијата.

Истражувањата покажале дека позитивните организациони култури ги почитуваат промените и брзо се адаптираат во прифаќањето на нови предизвици.

Петти заклучок: Постои разлика во однос на стилот на раководење. Раководителите кои користат стил на зајакнување во насочувањето на вработените покажувале значајна поврзаност со позитивната култура и перформансите на пазарот.

Шестти заклучок: Повеќето компании имаат просечен или подпросечен развој на раководителите. Истражувањето покажале дека само третина од организациите кои учествувале во истражувањето, се добри или многу добри во развојот на раководителите.

Седми заклучок: Во многу организации, вработените не се запознати со бизнис стратегијата на организацијата. Бизнис стратегијата е еден од факторите кој е поврзан со успехот кој организацијата го остварува на пазарот, само 27% од партиципиентите биле сигурни дека нивната стратегија била добро разбрана од страна на вработените во организацијата. Ова е можност да им се укаже на раководителите дека треба да бидат сигурни дека вработените ги разбираат целите на организацијата и ги присвојуваат истите.

Осми заклучок: “Економските услови” се клуч значаен со надворешно влијание. Условите во економјата не се само еден надворешен фактор кој влијае на организационата култура, на него се гледа и како надворешно влијание врз иднината.

Деветти заклучок: Недостатоците на таленти имаат се поголемо значење кое влијае на организационата култура. Изгледите дека се губат најдобрите вработени како што baby boom генерациите се повлекуваат веќе ги загрижува испитаниците. И, како што се губат двигателите на развојот, потребата истите да се заменат се очекува да стане примарно прашање во наредната деценија. Испитаниците го рангирале овој проблем како втор, веднаш после влијанието на економските услови на организационите култури.

Десетти заклучок: Организациите со позитивни култури имаат поголеми изгледи да имаат успешни спојувања. Сеуште, реткост е организација да изврши спојување на две култури во една унифицирана - само 22% од испитаниците чии организации поминале низ спојување рекле дека успеале во тоа.

Единаести заклучок: Успех во доменот на талентираниот менаџмент - бидејќи е клучна компонента - и е поврзана со постоење на повеќе позитивна организациона култура. Истражувањето покажало дека талентираниот менаџмент самиот по себе, како и неговите насоки, се значајни за позитивната организациона култура.

Дванаести заклучок: Организационата култура е примарен фактор во етичкото однесување. Воведувањето на етика и вредности кај работната сила е карактеристика која е најтесно поврзана со индексот на култура и е втор фактор важен за перформансите на пазарот.

Ова се некои од заклучоците до кој е дојдено при анализата, кои исто така содржат правец за стратегиите кај успешните организации кои ги користат при развој на нивните организациони култури. Анализата ги проучила трендовите и очекувањата на пазарот во однос на состојбата на организационата култура во наредните десетина години.

Генерално, тимот на АМА/Институтот за организационата продуктивност верувал дека организационата култура има, и ќе продолжи да има, примарно влијание на перформансите на пазарот и на прашањата поврзани со задржување на талентите. Тимот исто така верувал дека повеќето организации треба да се трудат повеќе да создадат поздрава култура која се базира на добри перформанси, кои ќе ја направат поконкурентна на пазарот денес и во иднина.

## КУЛТУРАТА И ОРГАНИЗАЦИОНАТА ПЕРФОРМАНСА

Се верува дека организационата култура влијае врз клучните аспекти на бизнис перформансите, како што се иновацијата, фокусот кон потрошувачите, флексибилноста кон промени, и организационо учење. Некои експерти сметаат дека таа е и дефинирачки фактор во доменот на ангажманот на вработените, лојалноста, и нивното задржување (Towers Perrin, 2007a; Towers Perrin, 2007b; Roach, 2006; More than Job Demands”, Smith, 2005). Кога компаниите ќе воспостават добра култура, успехот следува како по правило (Saltzman, 2007; Wahl, 2005; Calfee & Sheridan, 2005; Probst & Raisch, 2005). Но кога таа е погрешно поставена, падот е неизбежен (Neuman, 2007; Probst & Raisch, 2005).

Некои истражувања покажуваат дека во период од десет години, “Организациите кои постојано ја менаџирале културата ефикасно ги надминале оние организации кои тоа не го оствариле”.

Организациите кои успешно менаџираат со културата можат исто така да профитираат во специфични делови на перформансите. Организациите кои се отворени кон иновации, имаат тренд да остварат поголем профит, поголем развој, да создадат повеќе работни места, и да имаат попродуктивна работна сила отколку нивните неиновативни конкуренти (Franko, 1989; Capon et al., 1992; Baldwin & DaPont, 1993). Една студија на Американската Менаџмент Асоцијација (AMA), *The Quest for Innovation*(2006) го истакнува големото значење на иновативната култура. Кај овој вид на култури, на потрошувачите се гледа како најважен носител на иновации, и можноста да се фокусираат на потребите на потрошувачите се смета за најважен фактор за воведување на иновативна култура (Gordon, 2005).

Културата исто така е доста поврзана со флексибилноста кон промени. Литературата за промени во културата започнува со Лењин-овиот модел од три нивоа каде што концептот на замрзнување, движење, и размрзнување е најпочитуван (1997). Во многу наврати, овој модел им служел на организационите промени. Имплицитни во овој модел се ветувањата дека (1) постои култура која мора да биде одмрзната така што новата и подобра култура ќе може да се воведи и (2) јаките култури се подобри во однос на слабите. На културата се гледа како стабилизатор, конзервативна сила, начин да се направат нештата значајни и предвидливи.

Како и да е, низ времето се согледало дека културите се во суштина силни и отпорни на промени. Всушност, Sathe(1985) и Strebel(1994) дадоа аргументи дека организациите со слаби култури се во суштина подобри во некои домени затоа што се пофлексибилни и полесно се адаптираат на надворешните промени. Денешното мислење сугерира дека некои елементи од културата можат да бидат силни но и истовремено да бидат проводници кон организационата флексибилност(Sathe & Davidson, 2000). Промените во светот ја воведоа потребата за флексибилност и адаптивност. Бизнисот стана покомплексен, со побрзо темпо и културни разлики(Hesselbein et al., 1999; Global Business Network, 2002; Schwartz, 2003; Michael, 1985, 1991). Ова значи дека организациите и нивните раководители мора да учат брзо и да се адаптираат на промените. Без насока, културата која се менува може да се движи во погрешна насока и да ја носи организација кон истата. Или организацијата може да не пропадне но едноставно да стане помалку конкурентна на пазарот(Warshawsky et al., 2006).

Повеќето организации едноставно неможат да одржат одлични перформанси доколку не се способни за промена. Организациите треба да се дизајнираат на начин да бидат успешни

и да се менуваат ако тоа е потребно. Главните причини зошто организациите не се развиваат при извршувањето на промени е постоењето на одредена теорија или практика во организацијата дизајнирана експлицитно да ги обесхрабрува организациите да бараат усогласување, стабилност, и еквилибриум. Законските застапници на организациите кои го обесхрабруваат експериментирањето, учењето за новите практики и технологии, го контролираат опкружувањето, ги оценуваат перформансите, и се посветени кон постојано подобрување на перформансите (Lawler & Worley, 2006).

Други автори дошле до истиот заклучок и ги нарекле овие организации - “организации кои учат”. Овој концепт не е нов. Денешните теоретичари (Garvin et al., 2008) сметаат дека порано учењето во организациите било премногу концептуално и недостигало конкретен начин на кој менаџерите ќе оценат каде се тие и на каде требаа да се движат. Генерално, организациите кои учат имаат култури и системи кои им овозможуваат на вработените континуирано да учат работи кои ќе им помогнат да воведат иновации поефикасни, како за нив така и за целата група во која работат.

### Индетификување на ‘позитивна’ организациона култура

Не постои идеална организациона култура. Секоја организација има свои карактеристики и цели. Но литературата најчесто ја поддржува идејата дека постојат аспекти на културата кои се посакувани кај секоја организација, особено кога овие карактеристики се поврзани со повисоки перформанси. На пример, De Witte и van Muijen (1999) предлагат дека, независно од индустријата или големината, организационата култура треба да биде согласна со стратегијата на организацијата. На тој начин вработените ќе можат полесно да ги индетификуваат и да ја разберат организационата стратегија, така е поверојатно дека вистинската култура ќе биде дефинирана и поддржана.

Друга компонента која е широко прифатена од страна на многу организации е можноста да се иновира и да се вршат промени. Во денешната брза и интензивна промена на околината, организациите кои ги поддржуваат иновациите и бргу се прилагодуваат на промените е многу поверојатно дека ќе ги решат своите проблеми успешно и нема да патат од последиците на нефлексибилност или стагнација.

Идејата за организациона доверба е друга карактеристика која е широко прифатена како позитивна карактеристика. Културата без соработка и доверба се карактеризира со намален профит. Довербата е посебно важна кога организациите треба да остварат партнерство помеѓу платената работна сила и волонтерите.

## ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА КУЛТУРА

### Оценување на денешните организациони култури

Тимот на АМА/Институтот за организациона продуктивност ја искористи бизнис литературата и неколку групи на испитаници за да ги индетификуваат осумте димензии, како што ги нарекува тимот “позитивната организациона култура”. Колку повеќе организациите ги остваруваат овие осум карактеристики, толку е поголемо нивото на индексот на АМА/Институтот за организациона култура. Овој индекс е во корелација со други организациони стратегии за да измери дали имаат некаква поврзаност со остварувањето на позитивна организациона култура и успех во другите области, почнувајќи од стратегијата до перформансите на пазарот. Како што може да се забележи на табелата 3, овие карактеристики се значително поврзани со целокупните пазарни перформанси, тоа е прикажано во извештаите на компаниите во областите на пораст на приходите, поделба на пазарот, профитабилноста и задоволството на потрошувачот (сите заедно познати како индекс на перформансите на пазарот). Тоа значи дека, колку е поверојатно организацијата да ги поседува овие карактеристики, толку е поверојатно дека ќе има успешни перформанси на пазарот.

Покрај осумте карактеристики на културата, соработката претставува област каде денешните организации најверојатно забрзано ќе напредуваат, речиси (48%) од испитаниците велат дека “имаат организациона култура” на високо или многу високо ниво. Други (42%) се изјасниле дека, “културата во организацијата е усогласена со стратегијата” во висок или многу висок степен.

ТАБЕЛА3: Степен на организациона култура (Global study of Challenges and Strategies)

До кој степен наведените изјави ја објаснуваат состојбата на организационата култура во вашата организација		
Одговори	Процент кој одговара на висок или многу висок степен	Корелација со пазарниот индекс на перформанси
Постои организациона култура	48%	.21**
Нашата организациона култура е усогласена со стратегијата на организацијата	42%	.24**
Поседуваме култура која поддржува иновации	39%	.22**
Поседуваме култура која го поддржува остварувањето на стратегијата	39%	.21**
Поседуваме култура која поттикнува доверба	36%	.21**
Поседуваме култура која овозможува брз одговор на потребните промени	34%	.19**
Организационата култура во нашата компанија го изнесува најдоброто кај нашите вработени	32%	.27**
Авторитет за донесување одлуки постои на сите нивоа, на само кај топ менаџментот	29%	.19**

Пазарниот индекс на перформансите е детерминиран од просекот на одговорите на четирите прашања за пазарните перформанси кои се однесуваат на растот на приходите, поделбата на пазарот, профитабилноста и задоволување на потребите на потрошувачите.

\*\* Значајни на  $p < .01$

Објаснување на табелата: Корелациониот кофициент е употребен да ја измери силината и насоката на релацијата помеѓу две варијабли. На пример, колку корелацијата е поблиску до 01, толку е посилна релацијата помеѓу две варијабли што би значело дека зголемувањето на едната варијабла е поврзано со зголемување и на другата. Но, утврдено е дека доколку две варијабли се меѓусебно поврзани не значи дека предизвикува ефект од нивната поврзаност. Кога корелацијата помеѓу две варијабли е значителна, на пример  $p < .05$ , се смета дека постои само 5% шанса овие резултати да се случат случајно, поинаку кажано, може да се биде 95% сигурен дека овие резултати не се погрешни и дека истите ќе се повторат доколку се изведе испитувањето уште еднаш. Кога релацијата е  $p < .01$ , што означува мнозинство на корелации во извршената студија, може да се биде 99% сигурен дека овие резултати не се погрешни.

Земено се заедно овие податоци покажуваат дека само неколку организации имаат висока оценка по сите осум карактеристики. Генерално, културите на повеќето организации не вложуваат големи напори за поттикнување на довербата, охрабрување на инвестициите, брзо прилагодување кон потребите, или извлекување на најдоброто од вработените. Факт е дека само третина од организациите се изјасниле дека нивната култура “ги истакнува најдобрите перформанси кај вработените” на високо или многу високо ниво, на ова треба да се гледа како на многу голем проблем, посебно затоа што од сите осум карактеристики оваа е најмногу поврзана со перформансите на пазарот.

На посветлата страна, повеќе од половината испитаници одговорија дека, на високо или многу високо ниво, нивната организација е “убаво место за работа”. Тимот на АМА/Институтот за организациона продуктивност открива дека ова е многу тесно поврзано со индексот на култура. Компанијата која е добро место за работа се смета дека има и позитивна организациона култура. Каде што само 45% од организациите успешно ги остваруваат своите цели на високо или многу високо ниво, тие е поверојатно да имаат висок индекс на култура. Ова сугерира дека остварувањето на организационите цели е во корелација со позитивната организациона култура.

ТАБЕЛА4: Перформанси на организационата култура (Global study of Challenges and Strategies)

До кој степен наведените изјави ги опишуваат перформансите на вашата организациона култура			
Одговори	Процент кој одговара на висок или многу висок степен	Корелација со индексот на култура	Корелација со индексот на пазарни перформанси
Во глобала, оваа организација е добро место за работа	59%	.68**	.27**
Нашата организација успешно одговара на поставените цели	45%	.62**	.33**
Работие со нашиот целокупен потенцијал	25%	.63**	.29**

\*\* Значајно на  $p < .01$

## Одредување колку долго организационите култури биле одржувани

Организационите култури се релативно стабилни во еден подолг временски период. Согласно со испитувањата на АМА/Институтот за организациона продуктивност, 63% од испитаниците одговориле дека нивната организациона култура постои шест или повеќе од шест години. Само 23% од испитаниците се изјасниле дека нивната организациона култура се одржала подолго од 20 години.

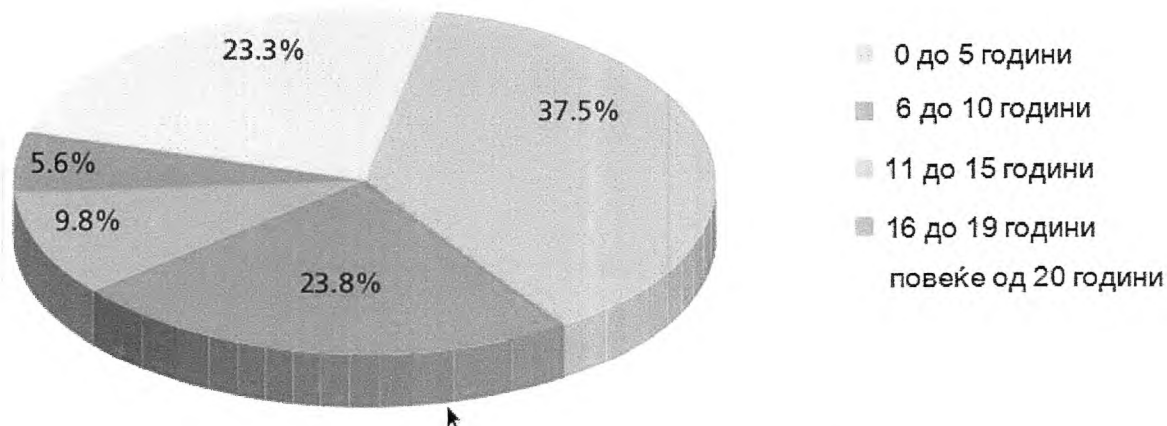
Не постои значајна корелација помеѓу тоа колку долго организационата култура се одржува и какви се пазарните перформанси на организацијата. Ова укажува на тоа дека стабилната организациона култура не е ни во позитивна ниту во негативна корелација со перформансите на организацијата.

## Оценување на успехот во трансферирањето на културните знаења

Во контекст на одговорите на повеќето испитаници дека нивните организациони култури биле непроменети низ многу години, голем дел од основното културно знаење - може да се нарече “културолошки артефакти” - се смета дека не било добро познавано од страна на сите членови во организацијата. Кога било поставено прашањето колку од вработените се запознати со барем седум културни артефакти на организацијата, испитаниците одговориле дека тие најчесто се запознаени со кодовите на однесување и организационите вредности. Во спротивно, само мал број одговориле дека вработените се запознаени со организациониот систем на работење, очекувањата од меѓусебаната комуникација, и бизнис стратегијата.

### ГРАФИКОН 1

**Колку долго вашата организација ја одржува моменталната култура**



Графикон: Одржливост на организационата култура (Global study of Challenges and Strategies)

Факт е дека сите овие артефакти се високо корелирани со културниот индекс и колку повеќе вработените се запознаени со нив, толку повеќе организацијата има попозитивна култура. Овие сознанија исто така сугерираат на некои основни проблеми и можности во организацијата. Помеѓу овие артефакти, оној што е највисоко поврзан со пазарните перформанси е бизнис стратегијата, само 27% од испитаниците одговориле дека се запознаени со овој артефакт. Ова индицира на тоа дека раководителите во повеќето организации прават голема грешка што не разговараат отворено со вработените за стратегијата на организацијата како целина. Доколку се практикува тоа многу поверојатно е дека ќе се поврзат културата со стратегијата на организацијата и со бизнис перформансите.

### Надворешни влијанија врз организационата култура

Како што е претходно наведено, организационата култура е под влијание на повеќе фактори. АМА/Институтот за организациона продуктивност ги испитуваа седумте надворешни фактори на организационата култура, нивното моментално влијание на организационата култура, и очекуваното влијание што ќе го имаат во наредните 10 години.

Во однос на степенот на влијанието на секој од овие седум фактори, испитаниците најголема поддршка дале на “моменталните економски услови”. Тоа е единствениот фактор кој повеќето од половината испитаници го рангирале како фактор со високо или многу високо влијание врз културата на нивната организација.

Испитаниците понатаму биле запрашани како би го предвиделе влијанието на секој од седумте фактори врз организационата култура во наредните дестина години. Повторно економските услови беа број еден фактор. Испитаниците предвиделе дека останатите фактори исто така ќе влијаат на културата во голем степен. Всушност, единствениот фактор за кој помалку од половината испитаници се изјасниле дека ќе има високо влијание е потребата да се подобри сигурноста.

ТАБЕЛА5: Степен на информираност на вработените (Global study of Challenges and Strategies)

Во вашата организација, во кој степен вработените се запознаени со следното			
Одговори	Процент кој одговара на висок или многу висок степен	Корелација со индексот на култура	Корелација со индексот на пазарни перформанси
Код на спроведување	59%	.40**	.10**
Организациони вредности	51%	.56**	.16**
Организациона структура	45%	.46**	.05
Состојба на мисијата	40%	.45**	.10**
Системот на компезација	35%	.39**	.07**
Очекувања за стилот на комуникација	30%	.57**	.12**
Бизнис стратегија	27%	.56**	.19**

Индексот на култура е детерминиран од просекот на одговорите на осум прашања кои одредуваат дали организацијата има позитивна организациона култура.

Индексот на пазарни перформанси е детерминиран од просекот на одговорите на четири прашања за пазарните перформанси кои ги опфаќаат растот на приходите, поделбата на пазарот, профитабилноста и задоволување на потребите на потрошачите.

\*\* значајно на  $p < .01$

Корелацијата не е причинско-последична, но податоците укажуваат на тоа дека секој од седумте фактори е значајно поврзан со организациониот индекс. Овие позитивни корелации сугерираат на тоа дека компаниите кои реагираат- или планираат да реагираат- на овие надворешни фактори е поверојатно дека ќе воспостават позитивна организациона култура. Со други зборови, приспособувањето на надворешните фактори дава смисла на културната перспектива.

Ова е особено јасно имајќи го предвид концептот на балансот меѓу животот и работата. Рангирано е како шести значаен фактор кој испитаниците веруваат дека силно влијае на нивната организациона култура. Како и да е, тој е број еден кога се разгледува од аспект на корелацијата што ја има со индексот на култура. Од тука произлегува дека организациите кои го овозможуваат балансот помеѓу домот и работата, поверојатно е дека ќе остварат позитивна организациона култура денес но и во иднина. Ова ги зголемува можностите да се создадат повеќе позитивни организациони култури, некои компании треба акцентот на промените да го стават на куќа /работа балансот кој им е потребен на вработените.

Друго интересно откритие е дека “глобализацијата” е фактор најмногу поврзан со перформансите на пазарот. Колку повеќе организацијата одговара на потребите на глобализацијата, толку е поверојатно дека ќе има успех на пазарот. Веројатно организациите кои сериозно ја сфаќаат глобализацијата и согласно со тоа ги менаџираат своите организациони култури толку е поверојатно дека ќе имаат успех на глобалниот пазар.

ТАБЕЛЈА6: Фактори кои влијаат на организационата култура (Global study of Challenges and Strategies)

<b>До кој степен следниве фактори влијаат врз вашата организациона култура денес, и во кој степен вие придонесувате тие да имаат влијание врз вашата култура во наредните десетина години</b>			
<b>Одговори</b>	<b>Процент кој одговара на висок или многу висок степен</b>	<b>Корелација со индексот на култура</b>	<b>Корелација со индексот на пазарни перформанси</b>
<b>Денес</b>			
Моментална економска состојба	61.3	.09**	.02
Одржливост на стабилноста	43.7	.15**	.05
Недостаток на таленти	43.3	.21**	.08**
Глобализација	35.5	.10**	.20**
Потреба да се подобри сигурноста	34.8	.09**	.06*
Потреба за вработените да одржуваат баланс на домот/работата	34.2	.37**	.07**
Промени во демографската структура	31.6	.19**	.05
<b>После 10 години</b>			
Економската состојба	69.4	.10**	.06*
Недостаток на таленти	66.2	.12**	.07**
Промена на демографската структура	60.3	.09**	.03
Потреба за вработените да одржуваат баланс на домот/работата	59.3	.24**	.07**
Одржливост на стабилноста	57.3	.07**	.04
Глобализација	55.6	.08**	.21**
Потреба да се подобри сигурноста	45.4	.06*	.06*

\* Индикации дека корелацијата е значајна за  $p < .05$  ниво

\*\* Индикации дека корелацијата е значајна за  $p < .01$  ниво

## Економски услови

Економските услови се сметаат за главен надворешен фактор за организационата култура. Ова не е изненадувачки ако се земе предвид дека финансискиот успех е примарна цел речиси во сите организации а економските услови имаат директно влијание во остварување на овие цели. Понатаму, економската криза може длабоко да влијае на менаџментот во организациите. И покрај се, вработените можат да паузираат со работата, да се замрзнат платите, да се зголеми бројот на работни часови и задачи, или други менаџмент тактики да се создадат за да се намалат трошоците. Овие стратегии за намалување на трошоците може негативно да влијаат на моралноста кај вработените со самото тоа што работат понапорно и подолго време за да ги задржат своите работни места. Ова може да влијае врз намалување на продуктивноста (Diamond, 2007), пониска ангажираност (Towers Perrin, 2007b), слаби перформанси, и висок промет (Roach, 2006). Овие стратегии можат исто така да ја уништат соработката и довербата.

## Одржливост

Еден од заклучоците кој повеќе изненадува е “одржливоста”, на која се гледа како втор значаен фактор кој влијае на културата. Четириесет и пет проценти од испитаниците се изјасниле дека одржливоста силно влијае на организационата култура. Одржливоста претставува развој насочен кон моменталните потреби без да се загрозат потребите на идните генерации.

Многу истражувања, покажале дека прифаќањето на практиките на одржувањето бара вградување на вредностите на одржување во организационата култура.

Релативно е значењето на улогата на одржливоста, тоа е поврзано со повеќе истакнати цели како што се екологијата и зголемените трошоци за енергија од фосилните горива. Но тоа исто така влијае на можноста организациите да привлечат поголеми таленти и можност на организацијата да ги задржи вработените кои би биле воедно задоволни од својата работа. Накратко, прашањето за одржливоста е поврзано со прашањето на талентите.

## Недостиг на таленти

Недостатокот од таленти е особено важен за организационата култура, и ќе стане уште поважен во иднина. Се смета дека после економските услови, недостигот од таленти е следен фактор кој ќе има големо влијание на културата во иднина. Очигледно е дека организациите очекуваат демократски промени - вклучувајќи предвидувања за недостигот на таленти.

Ова е разбирливо. Без таленти, невозможно е, да се биде иновативен и да се произведуваат квалитетни производи. Јасно е дека организациите ќе ги модифицираат нивните култури во насока кон привлекување на таленти. Тие ќе ги модифицираат во одредени аспекти на организационите вредности за да ги подготват новите генерации на новите вредности со цел да станат работодавци со можности во услови на несигурност на работната сила.

Привлекувањето на таленти и нивното задржување може да има најголемо влијание на тоа колку вработените стануваат посветени на нивната работа. Високо лојалните вработени е помалку веројатно дека ќе дадат оставка и многу поверојатно е дека ќе ја извршат работата подобро во однос на работниците кој не се предадени на своите работни задачи. Од друга страна, лошата култура ги бутка вработените во толпата народ надвор за да оставарат повисока добивка.

## Глобализација

Глобализацијата е мотиватор најмногу корелиран со пазарните перформанси, и овој фактор се очекува исто така да стане позначаен за организационата култура во наредните 10 години. Како што организациите се шират во повеќе земји и вработуваат локални

работници, овие работници ќе ги понесат своите идеи, верувања, и начини на извршување на работите во организацијата. Како и да е, организациите сами по себе мораат да станат поотворени во сваќањата и да престанат да ги гледаат прашањата само од аспект на една култура и нација. Организациите исто така ќе мораат да се адаптираат на законите на однесување во земјите каде тие се активни.

Во некои случаи, оваа еволуција кон глобалното поставување на вредностите има потреба од повеќе години, како што компаниите се шират на нови пазари и се под влијание на нови национални култури. Но, во други случаи, промените се јавуваат побргу како што на пример, американските компании кои започнуваат бизниси во други држави, или пак странски бизнисмени кои започнуваат бизниси во САД. Она што е важно за компаниите е да ги извршуваат своите задачи со претходна анализа на условите, да преземат чекори за да се вклучат во различната култура која може да ги попречи во остварувањето на спојувањето. Во некои случаи, организациите ќе мораат да воведат дополнителна едукација и програми за комуникација за да ги спремат раководителите и вработените на културата и вредностите со кои се среќаваат.

Не се однесува ова само на оние организации кои се шират глобално и го чувствуваат ефектот на етичка разновидност. На пример компаниите од САД вработуваат имигранти, кои ги носат со себе идеите и културата на нивната земја на работното место. Доколку се разгледа, еден пример, промени при прифаќање на муслимани во организацијата. Денес, се поголем број на компании обезбедуваат соби за молитва. Други обезбедуваат специјална храна во нивните мензи, а некои обезбедуваат афинитетни групи да се дружат меѓусебно. Овие програми имаат големо влијание врз организационата култура.

## Баланс на животот и работата

Балансот меѓу животот и работата е силно поврзан со индексот на култура, повеќе одколку било кој друг надворешен мотиватор на културата. Културата игра важна улога во балансирањето на приватниот и професионален живот на вработените, особено кога тие имаат и фамилијарни обврски.

Други студии го потврдија значењето на прашањето поврзано за балансот на животот и работата. Балансот на живот/работа се смета за втор општествен тренд кој има главно влијание на работното место според најголем број на ХР професионалци.

Педесет и еден процент од испитаниците сметаат дека балансот живот/работа е особено важен поради технолошките напредувања во комуникацијата. ХР професионалците очекуваат дека вработените ќе бараат повеќе електронски опции за работа, повеќе слободно време, и флексибилно ангажирање во наредните години. Ова особено се очекува поради трендот помеѓу генерациите да се вреднува балансот живот/работа повеќе одколку условите за пензија и здравствено осигурување (Schramm, 2006).

Понекогаш прашањата поврзани со овој баланс се однесуваат на домашните обврски. Жените во САД се толку незадоволни од нивниот живот/работа баланс, така што само 56% од нив би прифатиле помали плати доколку тоа би им овозможило да поминат подолго време со својата фамилија. Дури 40% од испитаните жени признаваат дека ги пропуштаат значајните

моменти поврзани со нивните деца во текот на годината (“American Moms Demand Better Work-Life Balance”, 2006).

Но не се само жените оние кои се незадоволни од балансот на живот/работа во однос на времето поминато со своите деца. Голем број мажи се залагаат да имаат слободно време за да поминат повеќе време со нивните деца, 29% е зголемен бројот на овие мажи од 1993год. па до денес (според анализата на У.С. Census Bureau data bs Challenger, Grau & Christmas). Од 1993год. до 2003год. постојано се зголемува бројот на мажи кои остануваат дома, со најмалку едно дете под шест години а нивната жена е единствен извор на средства со кое живее фамилијата. Зголемениот број на мажи кои посветуваат поголемо внимание на нивниот баланс живот/работа, ги тера работодавците да овозможуваат повеќе работни места со флексибилно работно време (Gurchiek, 2005).

Времето ќе покаже како овие трендови ќе се одвиваат во иднина. Тешките економски времиња ќе ги намалат опциите за работа и ќе им отежнат на родителите и на останатите вработени да ја балансираат работата со нивните приватни животи. Но податоците сугерираат дека - доколку тие би избирале - повеќето би поскувале да имаат поголем број опции во оваа област.

## ДРУГИ ДВИГАТЕЛИ НА КУЛТУРАТА

### Спојувања и превземања

АМА/Институтот за организациона продуктивност (Corporate Culture Survey 2008) исто така направил истражувања на останатите околности кои можат да имаат големо влијание на организационата култура. Едно од нив се и спојувањата и превземањата. Од вкупните испитаници, 26% се изјасниле дека нивните организации поминале низ спојувања во последните пет години. Додека пак помалку од 22% се изјасниле дека нивните организации биле успешни во висок или многу висок степен во создавањето на унифицирана организациона култура после извршеното спојување.

Ова е алармантно но не изненадува. Спојувањето на организациите е многу тешко да се оствари, а прва причина за неуспехот е културниот судир помеѓу деловите кои се спојуваат (Boglarsky, 2005; Carleton & Stevens, 2004). Потребата да се разбере неуспехот и мрежата на организационата култура во организациите е причина за многу изгубени работни места, особено после извршеното спојување.

Добрите вести се, доколку постои позитивна организациона култура тоа ги зголемува шансите за успех. Ова истражување покажува голема поврзаност помеѓу високиот организационен индекс и извештајот за успешно спојувањето изведено при формирањето на унифицирана култура. Постои исто така висока поврзаност помеѓу успешното создавање на унифицирана култура и успешните пазарни перформанси.

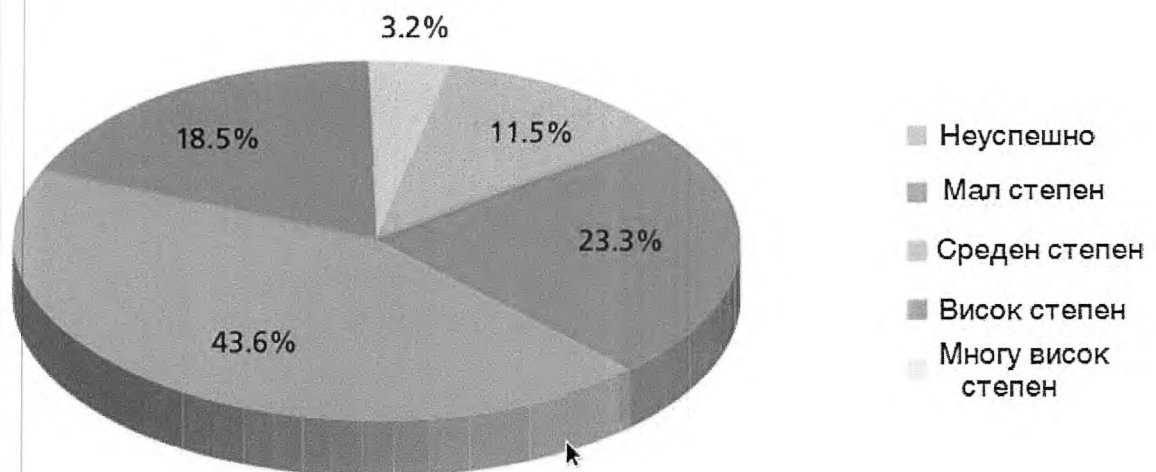
## Надворешни соработници

Соработувањето на организациите со надворешните соработници како продавачи создава опасност овие односи да еродираат или да бидат во конфликт со моменталната организациона култура. На пример, вработувањето преку агенции за вработување, може да резултира со вработувања на лица кои не се вклучуваат добро со воспоставената организациона култура во команијата.

Имајќи го ова предвид, во студијата на АМА/Институот за организациона продуктивност ги запрашале испитаниците за важноста на поврзаноста на нивната организација култура со онаа на надворешните соработници. Околу 47% одговориле дека културата на нивните надворешни соработници е од големо значење, додека пак други 32% дека тоа и не е толку важно.

## ГРАФИКОН2

### Во кој степен спојувањето беше успешно во однос на создавање на унифицирана структура



корелација со индексот на култура = .54\*\*

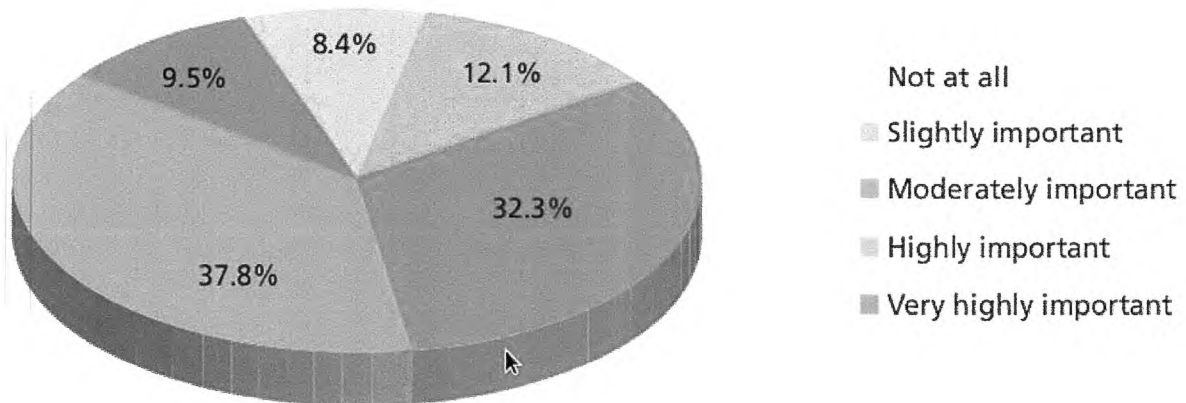
Корелација со индексот на пазарни перформанси = .37\*\*

\*\* значајна за  $p < .01$

Графикон: Создавање на унифицирана структура (Global study of Challenges and Strategies)

## ГРАФИКОН 3

### Колку е важно вредностите на културата на вашиот партнер да одговараат на вашите



Корелација со индексот на пазарни перформанси = .10\*\*

Корелација со индексот на култура = .35\*\*

\*\* значајно на  $p < .01$

Графикон: Усогласување на културни вредности (Global study of Challenges and Strategies)

Овие анализи покажуваат дека колку е поголемо значењето кое се придава на културата на надворешните соработници, толку е поголем индексот на културата кај испитаниците. Ова сугерира дека организациите кои ја земаат предвид културата на надворешните соработници можат да ја избегнат, или барем да ја намалат, ерозијата на културата што потенцијално би се случила од соработката со надворешните партнери.

### Организациона структура и останати фактори

Дали структурата на организацијата влијае на организационата култура? Оваа студија (Corporate Culture Survey 2006) сугерира дека одговорот на прашањето е да. Колку една организација е похиерархиска, толку е помал индексот на култура, дури и да се одстрани некоја од компонентите на индексот (“донесување на одлуки - авторитет постои на сите нивоа, не само кај топ менаџментот”) тоа може да создаде предрасуди во однос на овие сознанија. Студијата исто така открива една мала но значајна поврзаност помеѓу оцената колку е таа организација хиерархиска и нејзините пазарни перформанси.

Децентрализацијата, од друга страна, се покажала дека дава придонеси. Организациите кои велат дека се децентрализирани во голем степен покажуваат големи индекси и кај културата и кај пазарните перформанси. Додека сигурно постои некое повеќекратно објаснување за овие сознанија, возможно е, децентрализацијата да е поефективна

во брзо променливите бизнис околности кои бараат иновации, брзи одговори на промените, и доверба.

Ова не значи, дека организациите треба да се откажат од хиерархијата целосно. Всушност, само 4% од испитаниците се изјасниле дека нивната организација не е хиерархиска воопшто. Но преголемата хиерархија е најчесто корелирана со споро донесување на одлуки, кои можат да ги намалат перформансите и да создадат помалку ефективна култура.

Друго сознание е дека организациите со “шест сигма принципи се критични” е поверојатно да оставруваат висок индекс на култура и на пазарните перформанси. Всушност, од петте фактори наведени подолу во табелата 7, шестте сигма принципи се најсилно поврзани со пазарните перформанси. Ова покажува дека организациите кои ги користат овие принципи - кои ја преставуваат методологијата на податоци за намалување на дефектите при производство и услуги - е поверојатно дека ќе бидат успешни на пазарот. Можеби ригорозна ориентација кон квалитетот ќе резултира со попресионално ниво на менаџмент, посебно во индустриите како што производството со висок квалитет тоа е основен предуслов за успех.

ТАБЕЛА7: Степен на централизирано-децентрализирано раководење (Global study of Challenges and Strategies)

До кој степен следниве изјави се однесуваат на вашата организација?			
Одговори	Процент кој одговара на висок или многу висок степен	Корелација со индекс на култура	Корелација со индекс на пазарни прформанси
Тој е хиерархиски	53%	-.33**	-.05*
Тој е високо регулирана индустрија	50%	-.05	.03
Шест сигма принципи се критични	14%	.27**	.14**
Има силно униско присуство	13%	-.06**	-.09**
Децентрализирано е	20%	.23**	.10**

\* значајно на  $p < .05$

\*\* значајно на  $p < .01$

## ПОТРАГА ПО НАЈДОБРИТЕ ПРАКТИКИ ВО МЕНАЦИРАЊЕТО СО ОРГАНИЗАЦИОНАТА КУЛТУРА

Познато е дека организационата култура влијае на институционалниот карактеристичен код на однесување, јазик, однос кон клиенти и манири на работење. Тоа ја разликува институцијата од останатите ентитети, и тоа е израз дека може да помогне во одредување на бизнис успехот или неуспехот.

Но што значи да се има најдобра организациона култура? Покрај се, секоја организација е воедно комплексна и уникатна, експертите сметаат дека е возможно да се создаде стратегија која ќе се вклопи во секоја организација и ќе помогне во воспоставувањето на идеална организациона култура. За да се постави слика за идеална организациона култура, се земаат предвид некои карактеристики на културата кои се базирани на анкетните податоци, дискусии со фокус-групи, и поширока литература а кои се однесуваат на позитивната организациона култура.

Конкретно, се земаат предвид различни практики поврзани со индексот на култура (произлегуваат од осумте димензии претходно наведени) и индексот за пазарните перформанси (кој произлегува од информации од извештаи на компании за пораст на приходите, поделба на пазарите, профитабилност, и задоволство кај потрошувачите). Исто така се разгледуваат можностите за примена на стратегии. Корелацијата не е исто што и причинско - последични односи, се разбира, и на ова треба да се гледа само како интерпретирање на податоците. Понатаму, овие стратегии не резултираат исто кај сите компании, и менаџерите треба самите да пресудат кој од нив се најсоодветни за нивната организација. Но овие стратегии можат добро да служат како појдовни точки на организациите кои сакаат да ја подобрат нивната организациона култура.

Повторно, во цитираниот извештај, организационата култура се дефинира како: заеднички вредности и верувања кои им помагаат на индивидуите да го разберат функционирањето на организацијата и да ги поврзат со насоките на однесување во организацијата.

### Културата од перспектива на перформансите

Најголем број од испитаниците се изјасниле дека нивните култури и помагаат на организацијата во воспоставување на етичко однесување, усогласување со регулативите, и го подобруваат задоволството кај клиентите. Ова се јасни критични двигатели на организационата култура денес.

Само мал број се изјасниле дека нивните култури ја зголемуваат продуктивноста, го максимизираат ROI(повраток на инвестираните средства), ги задржуваат квалитетните работници, или ги ангажираат во висок степен. Накратко, повеќето организации не прифаќаат перформанси на однесување надвор од нивната постоечка култура.

Но оние кои што веруваат дека нивните култури се потпомогнати од некои од наведените перформанси, тендираат да имаат повисок индекс на култура. Постои силна

поврзаност помеѓу постоењето на позитивна организациона култура и постоење на задоволна и лојална работна сила. И двете ја подобруваат продуктивноста, исто така и задржувањето на високо продуктивната работна сила е поврзано со индексот на култура. Накратко, во овој случај постои реална можност за компаниите кои сакаат да ги зголемат своите перформанси. Доколку се фокусираат на создавање на повеќе позитивна организациона култура, поверојатно е дека ќе забележат зголемување на продуктивноста и задржувањето на талентираната работна сила.

Организациите можат да имаат корист и од културата која овозможува максимален повраток на инвестираните средства (РОИ). Студијата покажа дека постои голема поврзаност помеѓу културата која ја максимизира РОИ и остварените пазарни перформанси. Исто така постои статистичка поврзаност помеѓу пазарните перформанси и културите кои го зголемуваат задоволството кај потрошувачите.

ТАБЕЛА 8: Поврзаност на Организационата култура и Организациониот успех (Global study of Challenges and Strategies)

Во кој степен вашата организациона култура и помага на организацијата да го постигне следното?			
Одговори	Процент кој одговара на висок или многу висок степен	Корелација со индексот на култура	Корелација со индексот на пазарни перформанси
Охрабрување на етичко однесување	69%	.55**	.16**
Усогласување со регулаторните политики	66%	.30**	.10**
Зголемување на задоволството кај потрошувачите	52%	.61**	.26**
Зголемување на флексибилноста во услови на промена	40%	.65**	.23**
Зголемување на разноликоста кај вработените	39%	.46**	.09**
Здружување на високо квалификуваниот кадар	38%	.67**	.23**
Подобрување на продуктивноста	38%	.67**	.25**
Максимизирање на повратокот на инвестициите	35%	.61**	.36**
Зголемување на задоволството кај вработените	31%	.72**	.25**
Градење на надворешни релации	30%	.43**	.13**
Ефективно вклучување на вработените	29%	.73**	.22**
Подобрување на глобалните компетенции	29%	.39**	.22**
Намалување на загадувањето	20%	.37**	.16**

\*\* значајно на  $p < .01$

## Темпераментна култура која овозможува промени и менаџирање со талентите

Голем дел од менаџмент практиките се поврзани со индексот на култура и пазарните перформанси, ова се стратегиите со најсилна вкупна поврзаност:

- овозможување на иницијативи за промена
- талент менаџмент
- развој на раководството

Само третина од испитаниците ја рангирале својата организација како добра или многу добра во овозможување на иницијативи за промена, талент менаџментот и развојот на раководството. Ова покажува дека постои значајна можност за многу организации да ги зголемат нивните перформанси во овие области преку воведување и одржување на позитивна организациона култура.

### Овозможување на промена

Овозможувањето на иницијативи за промена е особено интересно. Некои претходни теории за културата претпоставуваа дека “силните култури” не се подложни на промени. Тоа значи, колку е посилна културата толку е потешко да се трансформира организацијата, иако тие промени се за добро. Исвршените истражувања покажаа, дека позитивните организациони култури се силно поврзани со можноста за воведување на промени.

Главна причина за ова, се разбира, е постоење на култура која “остварува брз одговор на потребите за промена” тоа е една од осумте карактеристики за позитивна организациона култура. Доколку раководителите воведуваат вредности и карактеристики кои ги охрабруваат потребните промени, тогаш самата култура ќе си овозможи зголемување на адаптивбилноста.

Постојат многу аспекти за градење на пријателско-променлива организациона култура. Како што оваа студија покажува, постојат најмалку три основни нивоа на кои организациите треба да се фокусираат кога создаваат поагилна компанија: индивидуи, тим и организација. Тие треба да се фокусираат на индивидуалните вредности и можности бидејќи, “покрај се, психолошките, психичките и интелектуалните способности на вработените - како што е нивната отвореност кон промени и можноста да функционираат во високо амбициозна околина одредува дали и како ќе се овозможи воведување на иновативни промени”.

ТАБЕЛЈА9: Менаџмент политики на организацијата (Global study of Challenges and Strategies)

Како би ги рангирале следниве менаџмент политики во вашетата организација?			
Одговори	Процентуално одредување за добро или многу добро	Корелација со индексот на култура	Корелација со индексот на пазарни перформанси
Тренинг на вработените	40%	.45**	.11**
Награди и унапредување	36%	.57**	.19**
	32%	.60**	.19**
Развој на раководството	31%	.65**	.18**
Feedback кон раководителите	30%	.56**	.16**
Дисциплинирани процеси	30%	.40**	.12**
Овозможување на иницијативи за промени	27%	.68**	.20**
HR систем за информирање	26%	.37**	.09**
Обуки	24%	.56**	.15**
Вклучување на сите вработени	23%	.37**	.15**
Teambuilding вежби	23%	.56**	.16**
Континуирано планирање	22%	.51**	.18**
Програми за селекција	21%	.42**	.12**

\*\*значајно на  $p < .01$

Организациите исто така мораат да погледнат и кон нивоата во работните групи или тимот за да овозможат култура која ќе ги прифати промените. Тимовите можат лесно да се нарушат кога се менуваат раководителите или членовите, и потребите на секој член на тимот му се на приоритет во однос на обврските кон тимот кога се под сериозен стрес. Затоа е невозможно да се размислува за адаптивен капацитет без да се земат в предвид и индивидуите и тимот. Тимовите кои се способни брзо да се прилагодат на потребите и промените треба да ги поседуваат следниве карактеристики:

- да се биде добар во извршувањето на повеќе задачи одеднаш;
- да се биде упорен;
- да биде активен ученик, бргу да стекнува и имплементира знаење и вештини;
- да ги прифатат вредностите и верувањата на организацијата;
- да работи во услови на стрес и притисок;
- да биде насочен кон акција, брзо да го превзема предводењето во дадена ситуација;
- да има добро развиени тимски вештини.

Компаниите треба исто така да погледнат кон организацијата - капацитетите за промена. Ова бара создавање не само на сет од културни вредности за добра комуникација која ја фаворизира промената но исто така и политики, процеси, системи, технологии и структури кои ќе овозможат културата да се реализира. На пример, иако културата ја поддржува промената, вградените технолошки системи или организациони структури кои ја успоруваат адаптацијата ќе ги кочат иновативните промени.

## Развој на раководството

Развојот на раководството се однесува на секоја активност која го зголемува квалитетот на раководењето кај индивидуата или во организацијата. Успехот од напорите за развој на раководењето се поврзуваат со следниве три варијабли: индивидуалните карактеристики на ученикот, квалитетот и природата на програмата за развој на раководењето, и поддршката за промена во однесувањето од страна на супервизорот на раководството и организацијата (Baldwin & Ford, 1988).

Културата игра улога во сите наведени варијабли. Тоа значи дека, културата помага во детерминирање на типови на менаџери во организацијата и кои организацијата е спремна да ги вработи. Повеќе позитивна култура може да се создаде доколку организацијата има менаџери кои ја охрабруваат соработката меѓу вработените во неа, ги изнесуваат најдобрите перформанси кај вработените, знаат како да оставарат максимален ефект од донесувањето на одлуки, и го охрабруваат иновативното однесување.

Културата исто така помага да се формира квалитет и услови за воведување на програми за развој на раководството. Несоодветната програма за развој на раководството и недостатокот на култура која го поддржува овој развој се едни од првите четири пречки за успешен развој на раководството. Квалитетот на програмата за развој на раководителите е во голема мера детерминирана од можноста на организацијата да развие карактеристики важни за организацијата. Квалитетот на овие програми е воден од можноста на организацијата да ги индентификува лицата со висок потенцијал и оние кои ги делат вредностите на организацијата. Контролата, тренингот и стиловите на feedback се под влијание на културата исто така (Leskiw & Singh, 2007).

И се разбира, културата во голема мера ја одредува поддршката за промена на однесувањето кај лидерите. Една од основните карактеристики на организацијата со добра програма наменета за раководителите е едноставно нивната посветеност кон овој процес. Оваа обврска треба да се воведо во пошироката организациона култура.

## Менаџмент на таленти

Развојот на раководството често се гледа како на подмножество на менаџментот на таленти или човечкиот менаџмент. Компаниите кои делуваат во оваа област се стратешки и знаат како да ги раководат, привлекуваат, избираат, тренираат, развиваат, задржат, промовираат и да ги преместуваат вработените во организацијата. Терминот исто така

вклучува и како компаниите ги остваруваат перформансите на индивидуално ниво: тоа е, менаџментот на перформанси. Менаџментот на таленти генерално подразбира корисна интеграција на овие функционални компоненти.

Сите овие компоненти, вклучувајќи ги и тренирањето, наградувањето и препознавање, водење, успешно планирање и селекција - се исто така силно корелирани со позитивната организациона култура.

Но зошто би постоела толку силна поврзаност помеѓу позитивната организациона култура и менаџментот на таленти? Постојат повеќе одговори на ова прашање. Прво, позитивната култура овозможува полесно да се привлечат и задржат вештите и талентираниите работници. Работење во корпоративна и иновативна организација тендира да биде атрактивна за вештите работници кои бараат работа. Второ, позитивната култура е онаа која може да ги изнесе најдобрите перформанси кај вработените. Ова имплицира ефикасен менаџмент на перформанси, тренирање и систем за развој. Комбинирано со програмите за ангажираност и награди, овие системи го зголемуваат нивото на перформансите.

Трета причина е тоа што менаџментот за таленти е често воден од еден сет на организациони основи за надлежност како и специфични надлежности за секоја позиција. Сетот на надлежности може да вклучува знаење, вештини, искуство, и лични карактеристики поврзани со потребите на културата. Ова значи, дека надлежностите ќе ја постигнат посакуваната култура само доколку програмата на менаџментот на таленти е ефективна.

### Лидерство надвор од стратешките насоки и развој на таленти

Некои дефиниции за културата ги истакнуваат однесувањата, вредностите и верувањата. За да се согледаат факторите кои влијаат на однесувањето, најпрво треба да се разгледаат одделни организациони практики и како тие влијаат на однесувањата. Највлијателните меѓу нив се практиките на раководење и однесување на раководителите. Исто така комуникацијата која ја воспоставува сениор менџерот има големо влијание.

ТАБЕЛА 10: Организациони политики (Global study of Challenges and Strategies)

До кој степен овие организациони политики влијаат на однесувањето во вашата организација?			
Одговори	Процент кој одговара на високо или многу високо ниво	Корелација со индексот на култура	Корелација со индексот на пазарни перформанси
Однесување на раководителите	61%	.41**	.11**
Комуникација со сениор манаџментот	52%	.47**	.14**
Клучни процеси во организацијата	44%	.42**	.13**
Структура на организацијата	44%	.38**	.15**
Стратешка насока на организацијата	43%	.56**	.18**
Развој на таленти	35%	.53**	.18**
Мерење на перформансите	34%	.47**	.19**
Регрутација на таленти	33%	.49**	.16**

\*\*значајно на  $p < .01$ 

Ова покажува дека раководителите и нивните практики на комуникација се примарни двигатели во одредување на однесувањата во организацијата. Ова не е изненадувачки, ако се земе предвид хиерархиската организација во повеќето бизниси. Вработените се обврзани да ги превземат своите дирекции од страна на надредените, ова вклучува не само слушање што тие им задаваат како задача, туку следење и на нивното однесување.

Од тука може да се согледа важноста на раководствената улога во насочување на однесувањата. Како и да е, организациите треба да ги разгледуваат и останатите практики покрај оние на раководството, посебно “стратегиската насоченост на организацијата” и “развојот на талентите”. Споредбено со однесувањето и комуникацијата на раководителите овие две практики остваруваат висока поврзаност со индексот на култура и пазарните перформанси. Овие практики ги покажуваат можностите на организацијата да создаде попозитивна организациона култура.

Во процесот на развој на талентите, организацијата може да ги охрабри однесувањата кои водат кон позитивна организациона култура. Така кога се воспоставува нова стратегија на делување во организацијата, може да се посвети посебно внимание на она што се сака да се постигне со однесувањето на вработените, односно како нивното однесување ќе овозможи постигнување на стратешките цели на организацијата.

Ова треба да помогне во процесот на организационо усогласување. Истражувањето на АМА институтот од 2007г., насочено кон организациите со високи перформанси покажуваат дека континуираното истражување на стратегиите е една од најголемите разлики помеѓу

високо перформирани организации и нивните ниско перформирани колеги. Така стратешката практика која е најмногу наведена меѓу високо перформираниите организации е “Филозофската изјава на нашата организација е содржана во самата стратегија”. Исто така стратешката практика во која високите перформанси ги надминаа ниските перформанси на крајот е “Организациона широка перформанса која се вклопува во стратегијата на организацијата”, следена од “Стратешкиот план на организацијата кој е јасен и добро осмислен”.

### Јасна комуникација за вредностите на организацијата со сите вработени

Вредностите се критична компонента на организационата култура, и речиси половина од организациите се трудат да воспостават јасна комуникација и вредности со сите вработени. Оваа не е само најмногу прифатена од наведените карактеристики, туку е и најсилно поврзана со индексот на култура и има висока поврзаност со пазарните перформанси на организацијата.

Несомнено е дека организациите на воведувањето вредности и етика гледаат како на една од главните улоги на организационата култура.

Така организациите мораат да внимаваат да не испраќаат конфликтни сигнали кон вработените. Фактор кој најчесто се наведува како еден од трите фактори кои ги тераат луѓето во организацијата да воведуваат компромиси за да ги прифатат етичките стандарди, е “притисокот да се прифатат нереални бизнис цели или рокови”. На пример, бордот на директори може да биде непростлив кон членовите на секторот за човечки ресурси доколку тие не ги земаат в предвид бизнис целите на организацијата. Овој притисок за следење на одредени правила со кои ќе се остварат зацртаните цели, допринесува да се постигнат резултати преку усогласување на целите на секторите .

Наметнувањето на овој притисок се врши на начин да се осигураат дека вредностите и етиката - не само посакуваните цели - се широко прифатени во целата организација. Раководителите кои го прескокнуваат овој важен чекор често набрзо согледуваат дека нивната организација се вовлекла во непредвидени скандали.

ТАБЕЛА 11: Степен на остварување на активности (Global study of Challenges and Strategies)

До кој степен вашата организација ги остварува следниве активности ?			
Одговори	Процент кој одговара на висок или многу висок степен	Корелација со индексот на култура	Корелација со индексот на пазарни перформанси
Овозможува јасна комуникација за вредностите на организацијата со сите вработени	48%	.56**	.18**
Овозможува технологија за комуникација за работните групи на различни локации	46%	.32**	.11**
Остварува тренинзи и развој на вработените кои работат на далечина	34%	.41**	.14**
Овозможува средства во буџетот наменети за периодични лични состаноци помеѓу членови на тимот кои работат на различни локации	33%	.38**	.15**
Овозможува развој на кариерата на сите вработени	30%	.52**	.15**
Овозможува успешно планирање кое ги вклучува и раководителите на далечина	23%	.45**	.19**
Овозможува развој на раководителството кое се фокусира на раководење од далечина	19%	.40**	.16**
Овозможува можности за teambuilding наменето за вработените на далечина	16%	.46**	.13**

\*\* значајно на  $p < .01$

### Не треба да се заборават оние кои работат на далечина

Денес, се поголем број организации се георграфски дисперзирани но технолошки поврзани, доколку неможат целосно да бидат вклучени. Под вакви околности, постои опасност организационата култура да стане фрактура, распарчена на многу различни, понекогаш конфликтни, видови на култура, и потенцијално да создадат драматични несогласувања во организацијата.

Ова покажува дека интеграцијата на вработените, и, посебно, на раководителите кои функционираат од далечина, е проблем на голем број организации.

Само една третина од вклучените организации се изјасниле дека нивната организација воведува “тренинг и развој на вработените кои работат на далечина”, додека пак 23% од нив се изјасниле дека “редовното планирање ги вклучува и раководителите на далечина”, и 16% се изјасниле дека нивните компании воведуваат “теамбилдинг можности дизајнирани за раководителите на далечина”. Оние организации кои ги практикуваат овие активности се значајно успешни во индексот на култура, како и кај индексот за пазарни перформанси.

Практиката која е посебно високо корелирана со позитивната организациона култура е воведување на “ развој на кариерата за сите вработени”. Така, зголемувањето на можностите за развој на вработените е еден од начините за подобрување на организационата култура.

ТАБЕЛА12: Стили на раководење (Global study of Challenges and Strategies)

До кој степен наредниве изјави ги опишуваат стиловите на раководење во вашата организација?			
Одговори	Процент кој одговара на високо или многу високо ниво	Корелација со индексот на култура	Корелација со индексот на пазарни перформанси
Оваа организација ги наградува раководителите кој се насочени кон остварување на задачите	39%	.16**	.09**
Оваа организација ги наградува раководителите кој се насочени кон меѓучовечките односи	34%	.45**	.11**
Нашите раководители користат стил на зајакнување за да ги насочуваат вработените	33%	.67**	.19**
Нашите лидери користат стил на контрола и команда за да ги насочат вработените	34%	-.31**	-.07**

\*\* значајно на  $p < .01$

#### Да се раководи добро значи да се поттикнуваат другите

Стилот на сениор раководителите влијае на видот на културата во организацијата. Раководителите кои “користат зајакнувачки стил на раководење со вработените” покажуваат најсилна корелација со позитивната култура и пазарна перформанса. Односот кон индексот на култура не е изненадувачки, земајќи предвид дека една карактеристика на организационата култура, е “авторитетот за донесување на одлуки постои на сите нивоа, не само кај топ менаџментот” (Global study of Challenges and Strategies). Но поврзаноста со индексот на пазарни перформанси ја потврдува конекцијата дека стилот на зајакнување навистина е знак за култура со високи перформанси.

## Развој на стилот на раководење со зајакнување

Еден начин организацијата да се осигура дека раководителите практикуваат стил на зајакнување е преку начинот на донесување на одлуки. Висок степенот на зајакнување на вработените се покажува кога работната група се однесува на следниве начини:

- ги дефинира проблемите кои мораат да се решат и за кои решенија треба да се донесат;
- планираат како ќе ги решат проблемите и кои решенија да се донесат;
- посветуваат доволно време дискутирајќи за проблемите кои мораат да се решат и за кои мораат да се донесат одлуки;
- имплементираат и ги вреднуваат донесените решенија и одлуки.

Може да се забележи отсуство на зборот “раководител” во погоре наброените ставки. Моќта е ефикасно пренесена на целата група. Кохезијата помеѓу членовите на групата е друг силен индикатор на зајакнувањето. Групата ги решава проблемите многу брзо. Членовите соработуваат, и конфликтите се мали и насочени кон задачите. Значајно за дефиницијата на зајакнувањето е високата перформанса во групата. Работењето и релизацијата на целите се причина зошто постои групата.

Во спротивно, раководителите кои користат команда и стил на контролирање на насочувањата, се негативно поврзани не само со индексот на култура но и со индексот на пазарните перформанси, кој покажува дека командата и стилот на контрола можат да имаат негативни реперкусии за организацијата.

Интересно е да се каже дека не постои консензус во овие изјави во однос на стилот на раководење. Тоа значи, дека не постои случај во кој дури и поголем број од испитаниците се изјасниле дека нивните раководители покажуваат некој од овие стилови во висок степен. Причина за ова е тоа што менаџерите на повисоките нивоа користат различни стилови на раководење, зависно од специфичниот контекст за тоа што менаџираат. Зајакнувањето може да не е еден од најдобрите стилови на раководење во секоја околност. Како и да е, оваа студија (Global study of Challenges and Strategies) јасно покажува дека, генерално зборувано, зајакнувањето и стилот насочен кон создавање на односи е супериорен во услови на градење на позитивна организациона култура.

## Развој на раководители кои моделираат посакувано однесување и алгнн програми во културата

Според истражувањата на АМА и институтот за организациона продуктивност постојат добри и лоши извештаи во однос на денешните однесувањата на раководителите во организациите. Добрите вести се тоа што најголем дел од испитаниците (64%) се изјасниле дека нивните раководители се “високо етични” и 57% од испитаниците се изјасниле дека раководењето на нивните лидери е во висок степен усогласено со бизнис потребите на организацијата.

Овие однесувања се поврзани со остварувањето на позитивна организациона култура, усогласување на работата со бизнис потребите многу посилно е поврзана со пазарните перформанси одколку со било кое друго однесување на раководителот.

Лошата вест е дека многу од однесувањата на раководителите содржани во ова прашање не се широко приложени меѓу испитаните организации. Само четвртина од испитаниците се изјаснија дека, во висок степен, нивните раководители користат наградување и напредување или се добри слушатели. Само една третина се изјасниле дека нивните раководители изработуваат програми за поддршка на културата, и 41% се изјасниле дека нивните раководители го моделираат посакуваното однесување.

Додека пак, многу од овие важни карактеристики на раководителите се поврзани со позитивната организациона култура. Ова посебно се однесува на програмите за поддршка на посакуваното однесување, моделирање на посакуваното однесување и да се биде добар слушател. На ниво кога организацијата ќе може да промовира подобро раководење во областа на овие однесувања, тогаш сигурно ќе имаат и поголеми шанси да создадат и попозитивна и ефективна организациона култура.

Карактеристики на добриот слушател:

- прашува за опции и идеи од страна на другите
- избегнува неконтролирано однесување или несоодветна емоционална реакција
- секогаш се достапни
- одговараат со емпатија
- се однесува како резонатор
- забележува невербални однесувања кои можат да сигнализираат неизразени грижи
- прашуваат за појаснување за подобро да се разберат

Оваа студија(Global study of Challenges and Strategies) ја поддржува често слушаната конекција која е важна за раководителите да “одам да разговарам”. Раководителите не донесуваат само одлуки и наредуваат. Тие се добро разгледани од страна на вработените, кои бараат недогледности помеѓу пораките и однесувањата така што ќе ја разберат вистината како да реагираат согласно со воспоставената култура. Раководителите кои го моделираат посакуваното однесување праќаат јасни културни пораки.

ТАБЕЛА13 : Стили на раководење (Global study of Challenges and Strategies)

До кој степен следниве изјави ги опишуваат сите однесувања на раководителите во вашата организација			
Одговори	Процент кој одговара на високо или многу високо ниво	Корелација со индексот на култура	Корелација со индексот на пазарни перформанси
Тие се високо етички	64%	.49**	.14**
Тие ја усогласуваат работата со бизнис потребите на организацијата	57%	.61**	.21**
Тие го слават успехот	41%	.56**	.14**
Тие го создаваат посакувното однесување	41%	.66**	.19**
Тие се осигуруваат дека програмите ја поддржуваат посакуваната култура	35%	.70**	.19**
Тие се вешти комуникатори	32%	.59**	.13**
Тие се свесни за сопствените чувства	27%	.59**	.15**
Тие се одлични слушатели	26%	.64**	.15**
Тие ги користат наградите и оунапредувањата соодветн	23%	.61**	.19**

\*\*значајно на  $p < .01$ 

Во иста насока, раководителите треба да се осигураат дека програмите одговараат со воспоставената култура. Тоа значи, дека тие не треба само да воспостават одредено однесување, тие исто така треба да се осигурат дека нивните организациони програми, процедури и системот на награди ги рефлектира вредностите на културата како целина. Доколку вредностите укажуваат дека задоволството на клиентите е важна вредност, но специфичниот систем на наградување (на пример, наградување на вработените доколку посветуваат помалку време по потрошувач им оневозможува на потрошувачите да добијат одговори на прашањата за конкретен производ), тогаш постои неусогласеност помеѓу процедурите и вредностите за кои се залагаат. На крајот, се додека овој конфликт не се поправи од страна на раководителот, оваа дисконекција ќе влијае на културните вредности на организацијата, праќајќи им порака на вработените која може да се разбере како “ние сакаме да кажеме дека задоволството на потрошувачите е важно, но во реалноста, не е од некоја голема важност”.

## Користење на повеќе програми за менторство

Една од најголемите тајни за вработување и задржување на талентираните работници е сигурноста дека тие лица ќе се вклопат и ќе бидат успешни во воспоставената организациона култура. Повеќето организации се трудат да создадат основи, како што е делење на брошури за однесување на новите вработени, само неколку испитаници се изјасниле дека на лицата кои аплицираат им се дава јасна слика за работата за која тие аплицираат. Ова значи дека новите вработени е поверојатно да дојдат на работа без да бидат подготвени за она што ги очекува на работното место. Под овие услови, многу поверојатно е дека новите вработени ќе бидат незадоволни или неефикасни кога ќе ја сватат својата работа и организационата култура во која работат.

ТАБЕЛА14: Организациони практики при вработување (Global study of Challenges and Strategies)

До кој степен вашата организација ги користи следниве практики при нови вработувања			
Одговори	Процент кој одговара на високоили многу високо ниво	Корелација со индексот на култура	Корелација со индексот на пазарни перформанси
Дистрибуција на прирачникот за вработените	55%	.21**	.05
Структуриран процес на интервју (...сите апликанти ги поставуваат истите прашања)	45%	.30**	-.02
На вработените им се дава реалистичен опис за работно место пред да бидат вработени	38%	.42**	.13**
Менторски програм	17%	.53**	.12**

\*\* значајно на  $p < .01$

Оваа студијата(Global study of Challenges and Strategies) ни покажува дека само неколку организации ги користат програмите за менторство на повисоко ниво, кои се всушност многу поврзани со индексот на културата. Се покажало дека програмите за контрола се едни од најефикасните алатки за создавање позитивна организациона култура, и каде новите вработени имаат можност навистина да научат за културата на организацијата и нивната улога во неа.

## Потребата од комуникација во услови на спојувања

Од извршените истражувања на АМА и Институтот за Организациона Продуктивност (Corporate Culture 2008) дојдено е до заклучок дека само четвртина од испитаниците поминале низ процес на спојувања во последните пет години. Во однос на акциите кои ги превземале во тој период четириесет проценти од нив се изјасниле дека во најголем дел “промените биле анализирани од аспект на бизнис потребите”. Оваа стратегија не е само значајно корелирана со индексот на култура но исто така е акција која е силно поврзана и со пазарните перформанси.

Помалку се изјасниле за “проактивна стратегија на комуникација”, која била користена само од третина на испитаниците. Оваа стратегија е високо корелирана со позитивната организациона култура, повеќе одколку било која друга практика, постои исто така поврзаност и со пазарните перформанси. Друга важна практика на комуникација вклучува “дијалог сеанси за надминување на проблематичните прашања во работењето”. Оваа стратегија е исто поврзана со индексот на култура, и исто така била користена од страна на третина од испитаниците.

Овие податоци покажуваат дека ваквите стратегии на комуникација со сигурност не се доволно користени при процесот на спојување, што е и одговор на тоа зошто само пет проценти од испитаниците се изјасниле дека процесот на спојување во нивната организација бил успешен. Подобра стратегија за комуникација е онаа со поунифицирана и позитивна организациона култура.

Треба да се нагласи, дека сите овие акции се поврзани со индексот на култура во значајна мера, но ниту една од нив не била користена поопширно кај повеќето од организациите кои поминувале низ процес на спојувања. Ова укажува дека постојат повеќе можности. Компаниите кои сакаат да ги зголемат шансите за поуспешно спојување треба да ги прошират практиките кои се однесуваат на нивната култура на повисоко ниво.

ТАБЕЛА15: Организациски акции при спојувања (Global study of Challenges and Strategies)

До кој степен следниве акции беа превземени за време на спојувањето			
Одговори	Процент кој одговара на високо или многу високо ниво	Корелација на индексот на култура	Корелација на индексот на пазарни перформанси
Сите промени се анализираат од аспект на бизнис потребите	42%	.44**	.26**
Раководителите кои ја вовеле новата култура ги унапредуваат	35%	.34**	.17**
Системите и процесите кои не ја подржуваат новата култура се одстрануваат	34%	.40**	.22**
Раководители кои не ја подржуваат новата култура се одстрануваат	33%	.19**	.08
Проактивна стратегија на комуникација се воспоставува	33%	.58**	.24**
HR практиките се усогласуваат со новата култура	32%	.42**	.16**
Дијалог сесиите за работа се воспоставуваат преку комплицирани прашања	29%	.53**	.17**
Се воспоставуваат технологии за брза комуникација	27%	.44**	.19**
Се користат teambuilding практики	18%	.53**	.14**

\*\* значајно на  $p < .01$

## ПАТОТ ДО НАЈДОБРИТЕ ПРАКТИКИ

За целите на ова истражување (Corporate Culture 2008) тимот на АМА и Институтот за организациона продуктивност го постави прашањето “Доколку сметате дека вашата организација е добра во менаџирањето со организационата култура, ве молиме да ги споделите вашите практики со нас”. Одговорите на ова прашање индицираа дека вработените си ги забележуваат активностите со кои организацијата ја остварува позитивната култура. Стотици испитаници го даде своето мислење во однос на тоа што тие веруваат дека е најдобар пример за тоа што ја поттикнува високата организациона култура. Заеднички коментар на повеќето испитаници се однесувал на наведените стратегии за комуникација, раководење и врдности.

### Комуникација

Зборот “комуникација” го користат менаџерите, без тие да знаат што е неговото значење. Многу испитаници се фокусираат на важноста на стилот и содржината во комуникацијата со менаџерот во создавањето на организационата култура. Еден од испитаниците, практикант се изјаснил за важноста на феедбекот: “Ние сме врзани за постојана комуникација со менаџерите и нивните директни извештаи за решавање на проблемите кои се во зародиш пред тие да нараснат и пред другите да помислат дека проблематичното однесување е прифатливо однесување”.

Друг испитаник опишал случај на постојан протек на комуникација како начин да се задржат важните аспекти на културата во главата на вработениот: “Оваа организација е одлична во спроведувањето на организациона култура - која се остварува преку праќање на информации преку е-маил од страна на секторот за човечки ресурси и останатиот сениор менаџмент, кои потоа се дискутираат на состанокот на тимот”. Постојат исто така сесии за тренинг на новите вработени кои се однесуваат само на културата во организацијата, и исто така има потсетување со кратки курсеви. Културното однесување е дел од комуникацијата на секој од вработените со менаџерите. Постојат исто така и награди за оние вработени кои ја почитуваат и подобруваат културата”.

### Стратешки иницијативи

Друга заедничка најдобра практика е стратешката иницијатива. Повеќето вработени знаат дека поставувањето на стратешка насока на организацијата е активност резервирана за топ менаџментот. Испитаниците искажале вистинска благодарност кога менаџментот прави напори јавно да ги изјави нивните мислења (преку написи, блогови и форуми за сугестии), а кои се однесуваат на стратешките промени и иницијативи и кои се следени со навремена комуникација. Еден менаџер изјавил дека неговата организација сега ја консултира “целокупната организација и го споделува феедбекот од промените во стратешкиот план со цел да даде поддршка на целиот персонал”.

Голем број на други испитаници во извршеното истражување (Corporate Culture 2008) се изјасниле позитивно за наведените најдобри практики, за кои сметаат дека ги поврзуваат стратешките планови со однесувањето на вработените и наградите/признавањата. Со други зборови, културата е “само разговор” се додека не се поврзе со процедурите на работење и монетарниот надоместок. Еден од испитаниците изјавил дека “планирањето на перформансите и процесот на еволуација, кои се поврзани со стратешкото планирање и целите, се едни од најпрогресивните алатки за комуникација во организацијата кои ја трансформираат организацијата од претприемничка кон високо ефективна/добро изменацерирана организација во раст”.

## Раководители

Третата категорија на најдобри практики е насочена кон улогата на раководителите во создавањето на позитивна организациона култура. “Изгледа дека делегирањето од врвот надолу, кога сениор менаџментот работи со сите свои напори, секој во тимот е поеднакво предаден и успешен”. Други испитаници го коментирале фактот дека доколку раководството е ефикасен мотиватор за позитивна култура, тогаш раководството не доаѓа само од врвниот менаџмент во организацијата. Вештините и одговорностите на раководењето треба да се буткаат надолу низ организацијата доколку културата навистина го опфаќа размислувањето и однесувањето на сите нивоа во организацијата. На крај, еден од испитаниците го изјавил следното:

“Ние имаме повелба на раководење која сите ја добиваат и се очекува да се придржуваат кон неа, таа го поттикнува чувството на одговорност кај секој вработен. Исто така имаме детален код на однесување и систем на етичко одговарање кое ги држи вработените да бидат пресметливи за секоја нивна постапка. Потоа даваме претседателска награда годишно за четири категории (Сигурносна Перформанса, Тимска Работа, Иновации и Услуга и Обврски) на основа на номинации кои ги охрабруваат вработените да се борат за успех.”

## Вредности

Конечно, повеќето од најдобрите практики го изразуваат влијанието на вредностите, етиката и кодовите на однесување врз организационата култура. Генерално, се смета дека колку вредностите се појасни и подиректни и се разговара за нив, толку е поверојатно дека тие ќе влијаат на однесувањето на вработените. Додека пак кај обидите да се пренесат вредностите на ненаметлив и суптилен начин а при тоа да бидат добро приметени, најчесто вработените на ова реагираат збунувачки и неодредено. Силната култура е резултат на јасноста што претставуваат вредностите на организационата култура како и јасноста во објаснувањето на истите. Кога однесувањето на раководителите не се согласува со воспоставените вредности, вработените се изгубени во однос на тоа како треба да се однесуваат. Како што рече еден испитаник “културата доаѓа од врвот, лидерите мораат да го прават она што го бараат од другите, да ја учат компанијата на вредности и да го зајакнат влијанието и значењето што го има културата врз вработените, клиентите и набавувачите. Друг испитаник објаснил како неговата компанија воведува вредности и посакувани однесувања: ”Основните вредности на

организацијата се јасно артикулирани, и преставуваат задолжителен дел од целите на секој вработен”.

Спектарот на најдобрите практики објаснети во оваа студија го демонстрираат потребното време и предмети кои им се потребни на организациите да ги разгледаат, за да извршат анализа на нивната организациона култура. Одговорите во глобала индицираат многу малку скептицизам за концептот за организационата култура, додека некои од испитаниците укажуваат на тоа дека нивните организации имаат многу малку од условите за позитивна организациона култура. На крајот на испитувањето (Corporate Culture 2008) се заклучува дека постојат бројни методи за менаџирање на организационата култура.

### Продуктивност на тимот

Менаџментот не е повеќе процес на контрола и команда од врвниот менаџмент кон надолу, каде менаџерите ја имаат целата моќ и оние кои не беа менаџери неможеа да го искажат своето мислење. Поради многу причини организациите денес користат разни начини на делегирање од страна на вработените кои не се менаџери, да имаат авторитет да донесуваат значајни одлуки за нивните работни места. Често, делегирањето е дополнето со групирање на вработените во тимови и тогаш им се дава на овие тимови одговорност за самоменаџирање на активностите како што се вработување, одпуштање и тернирање на членовите, поставување на производствените цели, и оценување на квалитетот на производите. Насоките за перцепција од мезо организационото однесување можат да им помогнат на менаџерите да воспостават реални очекувања за проблемите при имплементација и можните ефекти од тимското делегирање.

### Организациска адаптивност

Во денешниот бизнис свет, акцентот се пренесува од масовното производство со мала потрошувачка, кон внатрешно променливи услови за производство на високо квалитетни производи и услуги, направени индивидуално или во мали количини и наменети да ги остварат специфичните побарувања на малите групи на потрошувачи. Оваа промена бара поголема флексибилност од кога и да е претходно и потреба квалитетот да добие посебен акцент. Компаниите реагираат преку воведување на програми кои имаат потреба од нови начини на поделба на организационата работа на конкретни задачи и координирање на работењето на многу вработени. Воведувањето на ваквиот начин на работа го поделува бенефитот од добиениот увид од макро организационото однесување.

### Етичко однесување

Менџирање на организационото однесување неизбежно вклучува стекнување и користење на моќта. Затоа, менаџерите постојано се соочуваат со прашањето дали користењето на моќта во дадена мерка е ефективна и соодветна. Едно согледување во однос на ова прашање е да се присвои утилитаристичката перспектива и да се разгледаат можностите од користењето

на моќта во смисла на последиците од нејзиното користење. Дали користењето на моќта го овозможува најдоброто за повеќето вработени? Доколку одговорот на ова прашање е “да”, тогаш утилитарната перспектива сугерира дека моќта се користи соодветно.

Втората перспектива, произлегува од теоријата на моралното право, која сугерира дека моќта се користи соодветно само кога правото или слободата на ниту една индивидуа не е нарушена. Секако дека е возможно многу луѓе да остварат големо задоволство од користењето на моќта во остварувањето на одредени цели, затоа задоволувањето на утилитарниот критериум, придонесува истовремено правата на одредени индивидуи да се скратат. Согласно со теоријата за морално право, подоцнежниот ефект е интродукција на несоодветност. Корисниците на моќта за да ја користат моќта соодветно треба да ги почитуваат правата и интересите на сите како и да се грижат за нивната благосостојба.

Третата перспектива, произлегува од повеќе теории на социјалното судство, таа сугерира дека, дури и да имаме почитување на правата кон сите во организацијата може да не е доволно за целосно да се одобри користењето на моќта. Во таа смисла, ова користење на моќта мора да ги третира луѓето подеднакво, притоа да се осигура дека оние кои се слични во релевантни аспекти се третираат слично додека луѓето кои се разликуваат се третираат различно во пропорција со нивните разлики. Корисниците на моќта мораат да бидат пресметливи за повредите кои можат да ги предизвикаат со користењето на моќта и мораат да бидат спремни да воведат компензација за настанатите повреди.

Очигледно, трите перспективи нудат конфликтни критериуми, препорачувајќи дека не постојат едноставни одговори за прашањето кое се однесува за соодветно користење на моќта. Затоа, корисниците на моќта, менаџерите мораат да бараат баланс на ефикасноста, правото, и еднаквоста затоа што преку нив тие влијаат на однесувањето на другите.

## ТЕОРИЈА ЗА САМОЕФИКАСНОСТ

Самоефикасноста се однесува на пресудите кои луѓето си ги даваат за спременоста да извршат акции со кои ќе се соочат во потенцијалните ситуации.<sup>26</sup> Индивидуите кои се високо самоефикасни веруваат дека можат да остварат некоја специфична задача. Самоефикасноста одредува колку напор луѓето ќе вложат и колку долго тие ќе постојат како препреки и стресно искуство.<sup>27</sup> Кога би се објаснило преку проблемите со кои се соочуваат, луѓето кои имаат сериозни сомнежи за нивните способности ќе тендираат да ги намалат нивните напори или пак ќе се откажат. Во спротивно, оние кои имаат силно чувство за ефикасност имаат тренд да вложат голем напор за да ги совладаат предизвиците и остварат позитивни ефекти, оваа карактеристика изгледа дека се манифестира дури и доколку се врши контрола врз конгнитивната способност и многу други персонални карактеристики. Всушност, доколку високите нивоа на самоефикасност имаат нагорна линија во праксата, факт е дека тие луѓе често ќе бидат самоуверени дури и во услови на соодветен феедбек, што индицира дека тие треба да ги променат нивните тактики или да ја намалат сликата за себеси. Овој ефект на

<sup>26</sup> A. Bandura, “Self-Efficacy Mechanism in Human Behavior,” *American Psychologist* 37 (1982), 122–147.

<sup>27</sup> J. Schaubroeck, S. K. Lam, and J. L. Xie, “Collective Efficacy versus Self-Efficacy in Coping Responses to Stressors and Control: A Cross-Cultural Study,” *Journal of Applied Psychology* 85 (2000), 512–525.

преголема самодоверба исто така ги насочува луѓето кои се високо самоефикасни да го потценат количеството на сила потребно за да се завршат некои специфични цели.<sup>28</sup> Како и да е, во најголем дел, позитивните аспекти на високата самоефикасност изгледа ги надминуваат негативните странични ефекти.<sup>29</sup>

## Извори на самоефикасност

Чувството на самоефикасност може значајно да влијае на однесувањето, важно е да се идентификуваат изворите на ова чувство. Постојат четири извори на верувања за самоефикасност. Прво, на самоефикасноста можат да влијаат минатите остварувања на личноста. Минатите успеси во однесувањето го зголемуваат чувството на само ефикасност кај личноста, особено кога овие успеси се препишуваат на непроменливи фактори како што се индивидуална способност или мерливо ниво на тежината на задачата.<sup>30</sup>

Поврзаноста помеѓу теоријата за самоефикасност и теоријата за социјално учење јасно се согледува во вториот извор на самоефикасност: набљудување на другите. Само да се набљудува како некој друг успешно ги извршува своите задачи може да го зголеми чувството на самоефикасност кон истите тие задачи. На пример, набљудувачот мора да го оценува моделот за да биде веродостоен и сличен на набљудувачот (во смисла на карактеристиките на набљудувачот како што е способноста и искуството) за да набљудувањето влијае на прецепциите за сопствената ефикасност.

Третиот извор на самоефикасност е вербалното убедување. Убедувањето на луѓето дека тие можат да го насочуваат своето однесување, под некои околности, ќе ја зголеми нивната перцепција за самоефикасност. Карактеристиките на изворот и таргетот на комуникација, како и да е, ќе зависи како вербалното убедување ќе влијае на перцепцијата за самоефикасност. Во оваа смисла, луѓето кои се перцепираат како веродостојни и навистина вредни можат најмногу да влијаат на туѓата перцепција за самоефикасност.

Логична верификација е друг извор на перцепција за самоефикасност. Со логичната верификација, луѓето можат да создаваат перцепции за самоефикасност за новите задачи преку воспримање на систематска врска меѓу новите задачи и веќе остварените. На пример, доколку искусниот работник е загрижен за неговата способност да научи некој нов софтвер програм, менаџерот треба да му потенцира колку пати овој работник претходно успешно совладал новитети и промени, и потоа да аргументира дека не постои логична причина зошто тоа би било проблем со совладување на новиот програм.

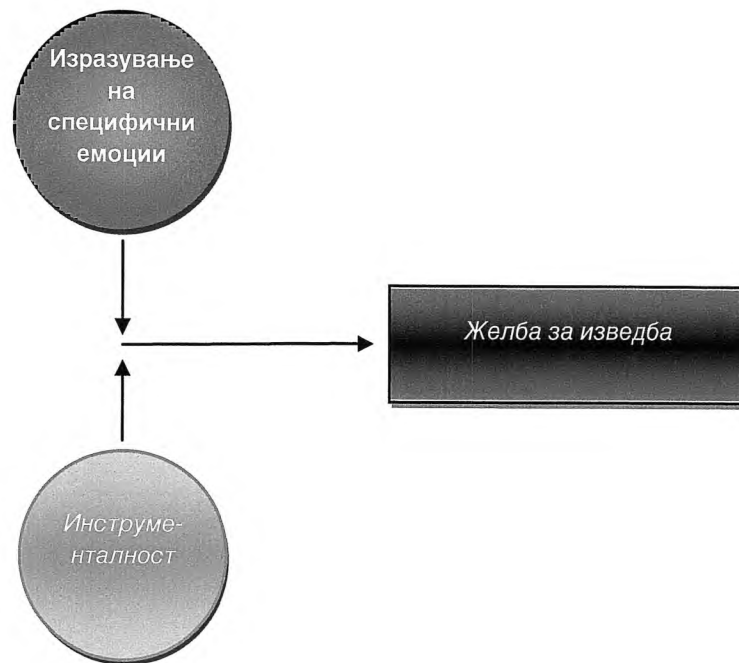
Теоријата за самоефикасност е практично корисна да се објасни како очекувањата се формираат и сугестиите со кои тие можат да се променат. Ова е прикажано на сликата 3.

<sup>28</sup> T. A. Judge, C. L. Jackson, J. C. Shaw, B. A. Scott, and B. L. Rich, "Self-Efficacy and Work Related Performance: The Integral Role of Individual Differences," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007), 107–127.

<sup>29</sup> A. D. Stajkovic, "Development of a Core Confidence Higher Order Construct," *Journal of Applied Psychology* 91 (2006), 1208–1224.

<sup>30</sup> A. P. Tolli and A. M. Schmidt, "The Role of Feedback, Causal Attributions, and Self-Efficacy in Goal Revision," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), 692–701.

СЛИКАЗ



Прв чекор: желба да се изведе како функција на изразување на специфична емоција и користената инструменталност

Сликата сугерира дека, персоналните верувања не значи дека ќе се преведат во мотивација доколку личноста не сака искрено да успее. Слично, едноставното посакување да се успее нема да доведе до високо ниво на напор доколку личноста нема некое верување дека таквите перформанси ги поседува.

## ТОЧНОСТ НА ПЕРЦЕПЦИЈАТА ЗА УЛОГАТА:

### Теорија за поставување цел

Перцепција на улогата е верување на луѓето за она што се очекува од нив да го остварат на работа и начинот на кој ќе го остварат тоа. Кога овие верувања се точни, оние кои се соочуваат со дадена задача знаат што треба да направат, колку долго тоа ќе трае, и кој ќе ја има одговорноста на крајот. Ваквата точна проценка на улогата гарантира дека енергијата вложена во завршувањето на работата ќе биде остварена преку соодветните активности и резултати. Во исто време, тоа ја намалува енергијата потрошена на незначајните задачи и активности. Теоријата за поставување на цел може да ни помогне да разбереме како да ја подобриме точноста на перцепцијата за улогата што ја имаме.

На вработените често им се вели, “Направете го најдоброто што можете”. Оваа аксиома е наменета да ги насочува секојдневните работни перформанси, истражувањето континуирано покажува дека таквите нејасни инструкции всушност ги поткопуваат персоналните перформанси. Во спротивно, повеќето студии го подржаат тврдењето дека перформансата се зголемува од целите кои се воедно и специфични и тешки.<sup>31</sup> Всушност, поставувањето на специфични цели ги подобрува перформансите кај голем број на работни места. Специфичните и тешки работни задачи покажаа дека придонесуваат за вложување на поголем напор и ја зголемуваат упорноста, особено кога се комбинираат со временски феедбек и иницијативи.<sup>32</sup> Специфичните и тешки работни задачи се особено ефективни кога се дел од постојан циклус на докажување, каде идните цели зависат од разумните интервали на претходните цели.<sup>33</sup> Тие исто така ги охрабруваат луѓето да развијат ефективни стратегии за целите и да го изострат нивниот ментален фокус на задачите.<sup>34</sup> Нивната примарна основа, е тоа што тие го насочуваат вниманието кон специфичните посакувани резултати, појаснување на приоритетите и перцепирање на она што е важно и кое ниво на перформанса е потребно.<sup>35</sup>

Но исто така тешките работни задачи можат да водат и кон неетичко однесување.<sup>36</sup> На пример, Bernard Ebbers, генерален директор во World-Com, изјавил, “Нашата цел не е да се опфати дел од пазарот или да бидеме глобални, туку нашата цел е да бидеме најдобра котирачка акција на Wall Street”. Се разбира, постигнувањето на втората цел ќе биде многу тешко доколку се игнорираат првите, Ebbers се потрудил да ја постигне преку стекнување се повеќе и повеќе неповрзани бизниси.<sup>37</sup> Ова давало слика на компанија која остварува најдобри резултати на краток рок, но, без знаење како да освои дел од пазарот или да се прошири на други пазари успехот не траел долг период – односно резултирало во едно од најголемите банкротирања на пазарот на САД. Затоа, иако мотивирачката моќ за остварување на целите е често импресивна, секој треба да биде многу внимателен на кој начин ги остварува целите, колку се тие тешки да се остварат, и кое однесување тие ќе го мотивираат.

<sup>31</sup> E. A. Locke, “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives,” *Organizational Behavior and Human Performance* 3 (1968), 145–191.

<sup>32</sup> J. E. Sawyer, W. R. Latham, R. D. Pritchard, and W. R. Bennett, “Analysis of Work Group Productivity in an Applied Setting,” *Personnel Psychology* 52 (1999), 927–967.

<sup>33</sup> J. M. Phillips, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, “Prevalence and Prediction of Positive Discrepancy Creation: Examining a Discrepancy between Two Self-Regulation Theories,” *Journal of Applied Psychology* 81 (1996), 498–511.

<sup>34</sup> F. K. Lee, K. M. Sheldon, and D. B. Turban, “Personality and Goal Striving: The Influence of Achievement Goal Patterns, Goal Level, and Mental Focus on Performance and Enjoyment,” *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), 256–263.

<sup>35</sup> A. M. Schmidt and R. P. DeShon, “What to Do? The Effects of Discrepancies, Incentives, and Time on Dynamic Goal Prioritization,” *Journal of Applied Psychology* 92 (2007), 928–941.

<sup>36</sup> M. E. Schwietzer, L. Ordonez, and B. Douma, “Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior,” *Academy of Management Journal* 47 (2004), 422–432.

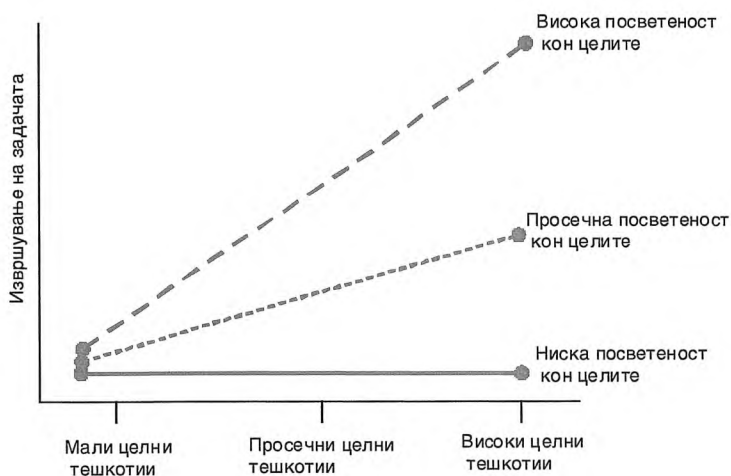
<sup>37</sup> D. Henry and L. Lavelle, “Exploring Options,” *Business Week*, February 3, 2003, pp. 78–79.

## Обврски и учество во остварувањето на целите

Посветеноста на личноста на целите може исто така да влијае на перформансите. Како што е покажано на графиконот 4, специфичните и тешки задачи водат кон зголемени перформанси само кога постои висока посветеност за нивно остварување.<sup>38</sup> Да се бара од вработените да им се посветат на работните задачи значи дека задачите мораат внимателно да се постават, затоа што кога тие се премногу тешки вработените се соочуваат со мала заинтересираност. Вработените може да гледаат на нив како премногу високо поставените цели односно недостижни, затоа, тие одбиваат да ги оставарат.

Важно е да се проучат начините за зголемување на посветеноста кај тешките задачи. Еден важен фактор е степенот до кој задачите се јавни одколку што се приватни. Најчесто кај целите кои јавно се поставуваат се покажува повисок степен на посветеност во однос на оние цели кои се претставуваат како лични. Исто така постои голема поврзаност помеѓу потребата за постигнување и посветеност кон целите. Позитиваната корелација помеѓу потребата за остварување и посветеноста кон целите е особено изразена кога целите се поставени од страна на самите извршители, во однос на тоа кога тие се поставени од надворешни лица.<sup>39</sup> Доколку на вработениот не му е дозволено да си постави самиот цели, следен процес во зголемувањето на посветеноста е да им се дозволи да учествуваат во процесот на формирањето на целите. Учесството создава посветеност, особено во некои култури. Во некои култури луѓето не очекуваат да учествуваат, и тоа ќе покаже повеќе посветеност кон зададените цели одколку оние кои сами си ги поставиле.

ГРАФИКОН 4



Графикон: Концептуална интерактивна релација помеѓу тежнината на задачите и посветеноста кон целите

<sup>38</sup> H. J. Klein, M. J. Wesson, J. R. Hollenbeck, and B. J. Alge, "Goal Commitment and the Goal Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis," *Journal of Applied Psychology* 84 (1999), 885–896.

<sup>39</sup> J. R. Hollenbeck, C. R. Williams, and H. J. Klein, "An Empirical Examination of Antecedents of Commitment to Difficult Goals," *Journal of Applied Psychology* 74 (1989), 18–25.

Како што е покажано на графиконот, поставувањето на целите може да ги зголеми перформансите кај голем број на работни места. Никогаш, ниту најраните истражувања за поставувањето на целите не се содржале од студии кои се фокусирани на релативно лесни задачи. Теоријата за поставување на цели е проширена во многу покомплексни домени на задачи. Во овие ситуации, поврзаноста меѓу целите, напорите, и перформансите се помалку јасни. Прегледот на овие студии индицира дека, додека целите имаат позитивен ефект на сите задачи, магнитудата на ефектот е посилен кај полесните задачи одколку кај комплексните.<sup>40</sup> Графиконот 5 илустрира како ефектот од комплексната цел на перформансите се зголемува како што се зголемува комплексноста на задачите.

Во суштина, фокусирањето кон малите цели поврзани со перформансите може да ги обесхрабри луѓето да експериментираат со нови стратегии и да развиваат нови вештини, кои се клучот за развивање на експертиза кај комплексните задачи. Перформанста на заспивање (drop off) често се јавува кога луѓето се префрлаат од добро совладаните стратегии кон нови и комплекси. На пример, доколку некоја личност остварила одлично владеење со еден од програмите за обработка на текст, таа индивидуа може да доживее неподготвеност да се надгради со нова и докажана програма, вработениот се плаши дека тој или таа нема да работи доволно брзо како што тоа го прави со стариот програм. Всушност, дури и работникот да биде убеден дека на долг рок тој или таа ќе биде способен да работи добро со новиот програм, вработениот може сепак да не биде спремен да ги прифати трошоците на краток рок од учењето на новата програма.

Терминот глобална ориентација се вовел за да се направи разлика меѓу луѓето кои вршат проучување на одредена задача со цел да научат како да се подобрат и луѓето чии цели се фокусираат стриктно на достигнување на конкретно ниво.<sup>41</sup> Целната ориентација понекогаш е конструирана како индивидуална диференцијална варијабла, но тоа може да се манипулира преку инструкциите за фокусирање на вниманието.<sup>42</sup>

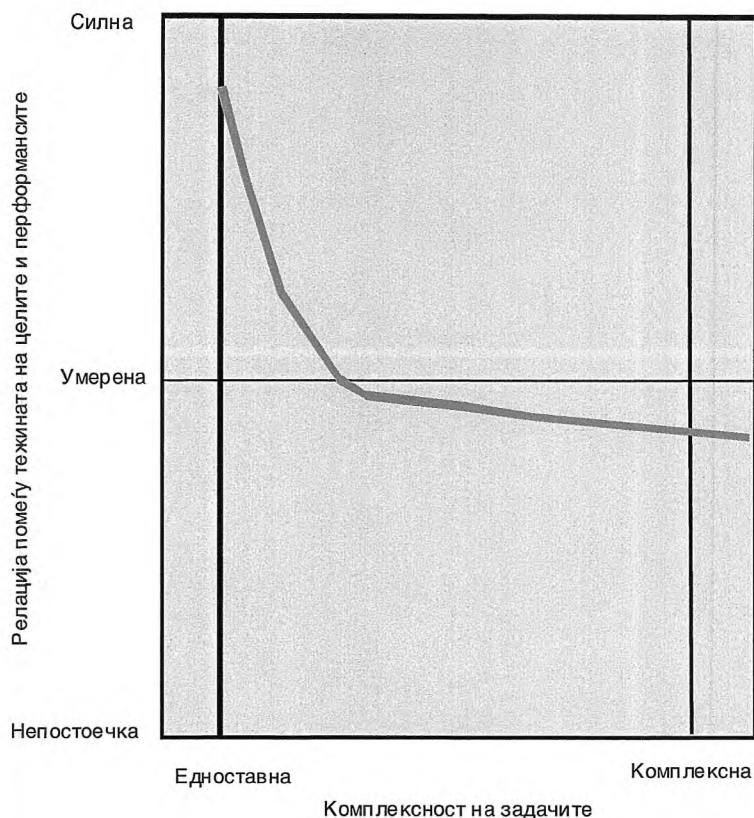
---

<sup>40</sup> R. E. Wood, E. A. Locke, and A. J. Mento, "Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 72 (1987), 416–425.

<sup>41</sup> S. C. Payne, S. S. Youngblood, and J. M. Beaubien, "A Meta-Analytic Examination of the Goal Orientation Nomological Net," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007), 128–150.

<sup>42</sup> G. Chen and J. E. Mathieu, "Goal Orientation Dispositions and Performance Trajectories: The Roles of Supplementary and Complementary Situational Inducements," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 106 (2008), 21–38.

## ГРАФИКОН5



Графикон: Релација помеѓу тежината на целите и перформанси

Можеме да се заклучи дека луѓето со конкретни перформанси на ориентација често го остваруваат најдоброто на едноставни, стабилни, краткорочни задачи, луѓето со ориентација кон учење често остваруваат подобри резултати на комплексни, динамични, долгорочни задачи.<sup>43</sup> Затоа, било кои управувачи, кај инспиративните програми за поставување на цели мораат да ги земат в предвид потребите на повисоко ниво како и потребата да создадат доволно слобода во системот за да им овозможат на луѓето да експериментираат со нови и потенцијално подобрени стратегии на задачи. Ова очигледно се однесува на работници кои се високо интелегентни и тоа произлегува од потенцијалното искуство од учење.<sup>44</sup>

Кај едноставните задачи, значењето да се изврши некоја задача е јасна, специфичните и тешки задачи водат кон повисоки перформанси затоа што тие ја објаснуваат целта кон која напорите за остварување на задачите треба да се насочат. Кај комплексните задачи, значењата не се јасни. Постои незнаење како индивидуално да се извршат овие задачи, како тоа да го остварат на најдобар начин, па само разјаснувањето на целта ги зголемува перформансите.

<sup>43</sup> D. Steele-Johnson, R. S. Beaugard, P. B. Hoover, and A. M. Schmidt, "Goal Orientation and Task Demand Effects on Motivation, Affect, and Performance," *Journal of Applied Psychology* 85 (2000), 724–738.

<sup>44</sup> B. S. Bell and S. W. J. Kozlowski, "Goal Orientation and Ability: Interactive Effects on Self-Efficacy, Performance, and Knowledge," *Journal of Applied Psychology* 87 (2002), 497–505.

## ВИСОКО ПЕРФОРМАНСЕН РАБОТЕН СИСТЕМ

Во теоретска смисла, еден од помалку контраверзните изјави што некој може да ја даде за висината на надоместокот на вработените е тоа дека важно е да се поврзе исплатата со перформансите потребни за даденото работно место. Во реалноста, програмите кои се имплементираат за да ја остварат оваа релација често пати се под влијание на различни фактори, поради тоа нивното функционирање е отежнато. За да се добие петстава за некои од дилемите на оваа тема, се поставуваат следниве прашања кои се однесуваат на програмите за исплата на перформансите.

Прво, дали исплатата на платите треба да се зголеми на основа на остварувањата на индивидуално ниво, групно ниво, или на организациско ниво? Доколку се користи индивидуалното ниво како стандард, организацијата може да креира конкуренција меѓу колегите и да го наруши моралот во тимот. Кога се јавува исплата на преформансите на групно или организационо ниво, индивидуите тешко можат да ја согледаат својата улога во групата или во организацијата.<sup>45</sup>

Второ, доколку фирмата одлучи да исплаќа на индивидуално ниво, дали треба однапред да им се кажат правилата за исплата на вработените? (на пример, да им се каже на работниците дека ќе добијат 500 денари за секој произведен производ). Овој план може да звучи како добра идеја, но не и овозможува на организацијата да ги предвиди вкупните трошоци за работниците: односно, фирмата неможе да знае колку производи ќе бидат точно произведени. Исто така, затоа што цената на продадениот производ или рентата на услугата нема да можат да се одредат однапред, фирмата неможе да си ги испланира приходите. Од друга пак страна, доколку фирмата чека до крајот на годината за да види колку пари и остануваат за заслуга, луѓето нема да знаат однапред точно колку нивните перформанси се платени. Исто така, доколку организацијата исплатата ја држи во тајност за да ја зачува приватноста на вработените, како може некој да знае дали системот за исплата е фер?<sup>46</sup>

Трето, колкави треба да бидат иницијативите, и колкава варијабилност треба да постои кај нив и помеѓу категориите на работни места? Истражувањата покажуваат дека иницијативите кои се помали од 5 проценти од регуларната плата имаат мала мотивирачка вредност, затоа компанијата ќе сака поголеми иницијативи.<sup>47</sup> Доколку целокупната сума на компензација е фиксирана, поголемите иницијативи покажуваат дека помалку награди ќе им се врачат, што може да води кон големи разлики во исплатата кај иста категорија на работна позиција. Ваквиот систем тендира да создаде незадоволство помеѓу вработените и да ја попречи соработката и тимското работење.<sup>48</sup>

Четврто, доколку компанијата одлучи да ги задржи иницијативите на организационо ниво, дали треба наградите да се засноваат на намалените трошоци и да им се врачат годишно, или да се базираат на профитот и да им се дадат на различни основи? Овие калкулации и

<sup>45</sup> L. R. Gomez-Mejia, T. M. Welbourne, and R. M. Wiseman, "The Role of Risk Sharing and Risk Taking under Gainsharing," *Academy of Management Review* 25 (2000), 492–507.

<sup>46</sup> B. Hindo, "Mind if I See Your Paycheck?" *Business Week*, June 18, 2007, pp. 40–42.

<sup>47</sup> T. R. Zenger and C. R. Marshall, "Determinants of Incentive Intensity in Group-Based Rewards," *Academy of Management Journal* 43 (2000), 149–163.

<sup>48</sup> F. Hansen, "Merit-Payoff?" *Workforce Management*, November 3, 2008, pp. 33–39.

сметководствени процедури потребни за плановите на заштеда се огромни и комплексни, но наградите се пренесуваат брзо. Плановите за поделба на профитот се многу поедноставни од сметководствена перспектива. Затоа што наградите се даваат на различна основа, тие се помалку мотивирачки во однос на плановите за заштеда.

Овие прашања ја покажуваат комплексноста својствена за воведување во практика на теоретскиот концепт за “плаќање на основа на перформансите” а кој наизглед е едноставен.

### Ефикасност, мотивација и квалитет во дизајнирање на работното место

Малку луѓе можат самите да направат автомобил, но компаниите како Форд, Тојота, Ауди, Фолксваген прават илјадници коли секоја година преку поделба на активностите на едноставни задачи. Исто така, осигурителните полиси неможат да превземат се од страна на едно лице, но компаниите како Вардар Осигурување, Кроација Осигурување, Осигурителна Полиса успеваат преку поделба на работните задачи меѓу вработените.

Кога организирано се извршува, поделбата на работната сила може да води кон создавање на работни места кои овозможуваат задоволство, успех, и значајна конкурентска предност. Понекогаш, тоа води кон создавање на работни места кои се монотони и без предизвик и се премногу едноставни, и вклучуваат само рутина. Зошто менаџерите создаваат работни места кои се толку непривлечни? Што тие очекуваат да остварат со толкава симплификација на работните места? Што може да се направи за да се одстранат негативните ефекти од поедноставувањето, рутинските задачи - се јавуваат како оделување од посакувањата, социјално отуѓување, и безгрижна работа? Може ли преголемото поедноставување да се избегне целосно?

Одговорите на овие прашања се бараат во теориите и методите на дизајнирање на работата, формалните процеси на поделба на вкупната организациска работа на одделни задачи кои секој член ќе може да ги реализира.

### Прспектива на ефикасноста

За да се постигне ефикасност, компаниите ги минимизираат ресурсите кои ги користат при производството или извршувањето на услугата. Затоа, преспективата на ефикасноста во дизајнирањето на работата се однесува на создавање на работни места кои го користат рационално времето, човечката енергија, репроматеријалите, и други ресурси. Ова е пронајдок на полето на индустрискиот инжењеринг, кој се фокусира на максимизирање на ефикасноста на методите, добрата и материјалите кои се користат во производството на комерцијални производи. Методите на инжењеринг и мерењето на работата се две области на индустрискиот инжењеринг кои имаат посебно забележителни ефекти во поделбата на работната сила во модерните организации.

## Методи на инжињеринг

Методите на инжињеринг претставуваат област на индустрискиот инжињеринг кој поттекнува од работата на Frederick Winslow Taylor во научниот менаџмент. Тој настојувал да докаже дека за да се реализира работата се вршело инкорпорирање на два последователни методи - процесен инжињеринг и инжињеринг на човечките фактори.

Процесниот инжињеринг ги оценува дел од задачите потребни за производство на конкретен производ или услуга и ги анализира начините како овие задачи да се вклопат заедно во едно работно место. Тој исто така ги изучува задачите за да види кои треба да бидат изведени од страна на луѓето а кои од страна на машините, настојувајќи да оцени како работниците ќе ги остварат своите задачи најефикасно.

Процесниот инжињеринг го проучува производот или услугата што ќе се произведе и одлучува која улога, луѓето треба да ја имаат во производството. Со него исто така се одредува дали некои вработени треба да бидат менаџери, насочувајќи го и контролирајќи го текот на работата, при тоа ги делат резултатите на менаџерското работење од неменаџерското. Процесниот инжињеринг ги специфицира процедурите кои вработените треба да ги следат, опремата која треба да ја користат, и физичкото одсуство од канцеларијата, паузите, и магацините за складирање на материјалите.

Спротивно од процесниот инжињеринг кој се фокусира на подобрувањето на работниот процес, експертите во инжињерингот на човечките фактори дизајнираат машини и работна околина на начин што ќе овозможи подобро искористување на човечките капацитети. Табелата 16 ги покажува некои од најзначајните области за студирање на инжињерингот на човечки фактори.

Кога луѓето прават грешки на работното место, инжињерите за човечки фактори истражуваат дали потрошената опрема е причина за настанатиот дефект или не. Дали грешката е настаната кога користеле одредена опрема? Може ли опремата да се редизајнира на начин што ќе ги минимизира или одстрани човечките грешки? Во најголем број случаи, ефектите од човечката грешка и негрижа може значително да се зголеми со минимизирање на провокаторите за грешки на опремата и на работното место. На пример, кодираната контрола може да се користи да се намалат авионските несреќи создадени кога пилотот ќе активира погрешна контрола.

## ТАБЕЛА 16

Табела : Човечки фактори во инжињерството

Поле на истражување	Примери
Физички аспекти при користење на машините	Големина, облик, боја, текстура и метод на функционирање на контролите кај колите , домашните апарати и индустриската и комерцијална опрема
Когнитивни аспекти при користење на машините	Човечко разбирање на инструкциите и други информации. Стилот на размена на информации помеѓу корисникот и компјутерот
Дизајн и распоред на работното место	Распоред на канцелариите, кујните и другите простории каде работат луѓето. Остваруваат дизајн на односот помеѓу мебелот и опремата, помеѓу различни делови на опремата
Физичка околина	Бучава и вибрации, илуминација и хемиска или биолошка загаденост на здравјето на луѓето

Да им се помогне на пилотите да ги разликуваат контролните копчиња без да ги погледнат, при тоа две генерални правила се следат при дизајнирање на процесот: (1) обликот на копчето треба да сугерира на неговата употреба, и (2) обликот треба да биде препознатлив и доколку пилотот носи ракавици.

### Мерење на работата: студии на движење и време

Покрај дизајнирањето на работните методи, индустриските инжињери понекогаш ги проучуваат и движењата и времето потребно да се заврши одредена задача. Студијата за движењето е процедура која ги редуцира задачите на најситните движења. Секое од овие движења се нарекува “therblig” и содржи движења како што се “барање”, “сфаќање” и “собирање”. Lillian Gilberth развил процедури со кои се специфицира однапред времето потребно за секое движење за да се заврши одредена задача. Овие процедури забележаа прогрес во мерењето на работата, областа на индустрискиот инжињеринг се занимава со мерење на количеството на работа завршена и развој на стандардите за одредени работи со прифатлив квантитет и квалитет. Мерењето на работата вклучува и микродвижења и процедури за студирање на времето.

### Технологија, околина и организациски дизајн

Организацискиот дизајн - процес на менаџирање на организационата структура - има големи импликации врз конкурентноста и долгорочниот опстанок на бизнис организацијата.

Без разлика дали ги одржуваат постојаните структури или имплементираат нови, менаџерите треба да бидат запознаени со видовите на структури како и предностите и слабостите на секоја од нив. Во таа насока, тие мораат да знаат да ги дијагностицираат и да реагираат на бројните фактори кои влијаат на ефикасноста на секој вид на структура, и тие мораат да препознаат како одредена структура се вклопува во специфичната бизнис ситуација на нивната организација.

Понатаму ќе биде објаснет адаптивниот модел на организацискиот дизајн кој овозможува насочување на менаџерите во стремежот да воведат модерна организациона структура. Најпрво треба да се согледа концептот за организационата ефикасност, кој е најважна цел на структуралниот менаџмент. А потоа да се согледаат некои од највлијателните непредвидливи фактори кои ја регулираат ефикасноста на алтернативните структури.

#### Адаптивен модел на организациски дизајн

Постои ли најдобар тип на организациона структура? Фактот дека постојат многу различни видови на структури сугерира дека ниту една структура нема да биде соодветна за сите организации. Наместо тоа, секоја форма на организациона структура има специфична предност и слабост што ја прави соодветна за во одредени ситуации но не и за во други. Структурирањето на организацијата вклучува правење на добро обмислени избори помеѓу алтернативите кои се на располагање.

Организацискиот дизајн е процес на правење на овие избори. Во овој процес, менаџерите ја дијагностицираат ситуацијата во која се наоѓа организацијата и потоа ја избираат и воведуваат структурата која се смета дека е најсоодветна. Процесот на организацискиот дизајн е свесно направен и се води според одредени принципи, илустрирани на сликата 4, така што степенот до кој одреден тип на структура ќе придонесе за ефикасност на организацијата зависи од непредвидени фактори кои влијаат на организацијата и го обликуваат нејзиниот бизнис.<sup>49</sup>

СЛИКА 4: Можен Модел на Организациски Дизајн



<sup>49</sup> R. L. Priem and J. Rosenstein, "Is Organization Theory Obvious to Practitioners? A Test of One Established Theory," *Organization Science* 11 (2000), 509–524; J. Birkinshaw, R. Nobel, and J. Ridderstråle, "Knowledge as a Contingency Variable."

## Организациска ефикасност

Организациската ефикасност, која претставува посакуван резултат на организацискиот дизајн, е мерка за организацискиот успех во постигнувањето на целите. Релевантните цели можат да вклучат таргети кои се однесуваат на профитабилноста, растот, пазарниот успех, квалитет на производот, ефикасноста, стабилноста, и слични достигнувања.<sup>50</sup> Организацијата која нема да успее да ги оствари своите цели е неефективна затоа што не ги исполнува своите цели.

Ефективната организација мора исто така да ги задоволи потребите на различни изборни групи преку соодветни ресурси потребни за нивен опстанок. Како што е покажано на сликата 5, доколку компанијата ги задоволува потребите на потрошувачите за одредени производи и услуги, тие најверојатно ќе продолжат да бидат нивни клиенти. Доколку тие ги задоволат потребите на снабдувачите со навремена исплата на побарувањата, снабдувачите најверојатно ќе продолжат да ги снабдуваат со потребните материјали. Доколку тие ги задоволуваат потребите на вработените со фер исплата на плати и добри услови за работа, најверојатно ќе ги задржат работниците и ќе регрутираат нови. Доколку ги задоволат барањата на акционерите во однос на профитабилноста, тие веројатно е дека ќе имаат отворен пат за понатамошно финансирање.<sup>51</sup> Доколку организацијата не успее да ги задоволи некои од побарувањата, нејзината ефикасност ќе ослабе, поради пројавениот недостаток од одредени ресурси, како што се потрошувачите или вработените, тоа ќе и влијае врз понатамошниот опстанок.

Ефективноста се разликува од организациската продуктивноост, во тоа што при мерењето на продуктивноста не се зема в предвид дали организацијата ги произведува соодветните добра и услуги.<sup>52</sup>

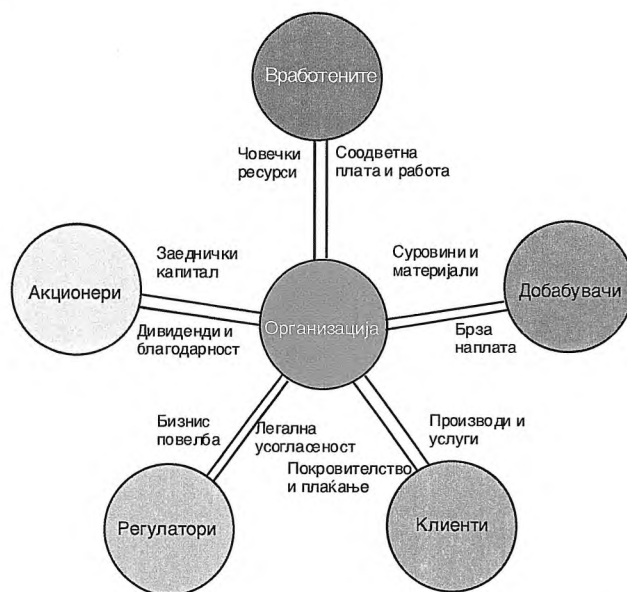
---

<sup>50</sup> J. L. Price, "The Study of Organizational Effectiveness," *Sociological Quarterly* 13 (1972), 3–15; S. Strasser, J. D. Eveland, G. Cummings, O. L. Deniston, and J. H. Romani, "Conceptualizing the Goal and System Models of Organizational Effectiveness: Implications for Comparative Evaluative Research," *Journal of Management Studies* 18 (1981), 321–340; Y. K. Shetty, "New Look at Corporate Goals," *California Management Review* 22 (1979), 71–79.

<sup>51</sup> Constituency models of effectiveness and other examples of constituencies and their interests are discussed by P. S. Goodman, J. M. Pennings, and Associates, *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (San Francisco: Jossey-Bass, 1977); J. A. Wagner III and B. Schneider, "Legal Regulation and the Constraint of Constituent Satisfaction," *Journal of Management Studies* 24 (1987), 189–200; and R. F. Zammuto, "A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness," *Academy of Management Review* 9 (1984), 606–616. Related stakeholder models are discussed by R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984); C. W. L. Hill and T. M. Jones, "Stakeholder-Agency Theory," *Journal of Management Studies* 29 (1992), 131–154; T. Donaldson and L. E. Preston, "A Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *Academy of Management Review* 20 (1995), 65–91; and T. A. Kochan and S. A. Rubinstein, "A Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership," *Organization Science* 11 (2000), 367–386.

<sup>52</sup> R. Z. Gooding and J. A. Wagner III, "A Meta-Analytic Review of the Relationship between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits," *Administrative Science Quarterly* 30 (1985), 462–481; H. A. Haveman, "Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation," *Administrative Science Quarterly* 38 (1993), 20–50; P. Dass, "Relationship of Firm Size, Initial Diversification, and Internationalization with Strategic Change," *Journal of Business Research*

СЛИКА 5



слика: Видови на групи и нивни побарувања(Wagner&Hollenbeck)

Модерната организација произведува млеко во стаклена амбалажа, кое до сега се сметало за продуктивно, но исто така е нефикасно затоа што најголем дел од компаниите за млеко денес ги продаваат своите производи во пластична амбалажа.

Ефективноста исто така се разликува од ефикасноста. Организационата ефикасност значи минимизирање на репро материјалите и енергијата која се користи во производството на добра и услуги. Овој параметар често се користи во соодносот на импути потребни по произведен производ и аутпутот произведен - на пример, потребните работни часови за да се произведе еден велосипед.<sup>53</sup> Ефикасноста подразбира да се работи добро, додека пак ефективноста подразбира да се работи правилната работа. Од тука, ефективноста е мерка за тоа дали компанијата го произведува она што е потребно за да се остварат поставените цели, и дали ги остварува барањата кои влијаат на неговите перформанси и го овозможуваат неговиот опстанок.

### Структурални алтернативи

Структурата на организацијата има силно влијание врз ефективноста. За секоја фирма, еден тип на структура - без разлика дали е едноставно недиференцијална, едноставно диференцијална, функционална, делбена, содржи повеќе единици, матрична, модулarna, или виртуелна - ќе го има најдобриот ефект за да ги оствари целите и да ги задоволи барањата. За

48 (2000), 135–146.

<sup>53</sup> Gooding and Wagner, “A Meta-Analytic Review.”

да се разјаснат фундаменталните разлики меѓу различните типови на структури, понекогаш се класифицираат алтернативите заедно со рангираните димензии од механистичко до органско.<sup>54</sup>

Еден екстрем на овој континум, чисто механистичките структури се само машински. Тие им овозможуваат на работниците да остварат рутина, тесно дефинирани задачи на ефикасен начин, но им недостига флексибилност. Екстремно механистичките структури се централизирани, имаат вертикална хиерархија и комуникација. Тие исто така се карактеризираат со големи количини на стандардизација.

Кај другиот екстрем на истиот континум, чисто органските структури се аналогни на живите организми со тоа што се флексибилни и способни да се адаптираат на променетите услови. Кај овие структури, мотивациските и квалитативните перспективи на дизајнирањето на работното место имаат големо влијание на начинот на кој задачите се реализираат и развиваат, кои пак од друга страна им овозможуваат на вработените поголема контрола над нивната работа со што организацијата овозможува поголема адаптивност. Поради ваквата флексибилност, органските структури имаат недостиг од слободен ум при остварување на рутински работи на најефикасниот начин.

Различните делови на екстремните органски структури се поврзани преку децентрализираните мрежи во хоризонтална хиерархија. Поставениот акцент на хоризонталните односи значи дека само малку вертикални слоеви се потребни за да се пренесе информацијата и да се менаџираат активностите. Во таа смисла, организациите со органска структура се повеќе се потпираат на заедничкото прилагодување и помалку на стандардизацијата. Компјутеризираните информативни мрежи имаат големо значење како режими за координација и комуникација меѓу независните задачи.

Не сите организации се карактеризираат со вакви екстремни структури. Во реалноста, одреден тип на структура може да биде механистичка во некои сегменти и органска во други. Колку структурата има повеќе механистички сегменти, толку е поефикасна но помалку флексибилна. Колку има повеќе органски сегменти, толку е пофлексибилна но помалку ефикасна. Овие разлики во ефикасноста и флексибилноста можат да се проследат преку механизмите употребени за координација на работните активности. Стандардизацијата подразбира ниски долгорочни трошоци за координација и служи како основа за механистичката ефикасност. Заедничкото прилагодување е доста флексибилно и затоа овозможува органска флексибилност.

Разликите меѓу ефикасноста и флексибилноста на механистичките и органските структури се препишува на разликите во централизацијата. Од друга страна, поголемата централизација на механистичката структура ја охрабрува ефикасната специјализација, со централизирано донесување на одлуки ја зголемува секогаш растечката експертиза во донесувањето на одлуки. Од друга страна пак, децентрализацијата на органските структури овозможува адаптивна одговорност, како што носителите на децентрализираните одлуки овозможуваат организацијата да ги раководи своите делови во неколку адаптивни насоки одеднаш.

---

<sup>54</sup> T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961), pp. 119–122; J. A. Courtright, G. T. Fairhurst, and L. E. Rogers, “Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems,” *Academy of Management Journal* 32 (1989), 773–802; V. L. Barker and M. A. Mone, “The Mechanistic Structure Shift and Strategic Reorientation in Declining Firms Attempting Turnarounds,” *Human Relations* 51 (1998), 1227–1258.

## Структурни непредвидливости

Во услови на спротивставеност на предностите и слабостите на различните типови на структури, многу е важно менаџерите да ги идентификуваат клучните структурални непредвидливи фактори кои ќе овозможат да предвидат дали одреден тип на структура ќе функционира успешно во нивната организација.

Овие фактори ја претставуваат ситуацијата - заедно во организацијата и во нејзината околина - така што менаџерите мораат да анализираат и да ги дијагностицираат конкретно за да одредат како да го водат својот бизнис најефикасно.

## Промена и организациски развој

Покрај стимулирањето и воведувањето на културни промени, организацискиот развој повлекува повеќе генерални процеси на планирање, имплементација, и стабилизирање на резултатите на секој вид на културна промена. Во таа насока, полето на организациски развој се специјализира во развој и оценување на специфични интервенции или промена на техниките.<sup>55</sup> Како и менаџерскиот процес и полето на истржување, организацискиот развој го карактеризираат пет важни карактеристики:

1. Организацискиот развој ја нагласува планираната промена. Полето на организациски развој произлегува од потребата за систематски, планиран пристап на менаџирање на промената во организацијата. Организацискиот развој ги нагласува разликите на планирањето од другите процеси на промена во организацијата кои се спонтани или помалку методолошки.
2. Организацискиот развој на социјално-психолошка ориентација. Интервенциите за организациски развој можат да стимулираат промени на многу нивоа - интерперсонални, во групата, или во организацијата. Полето на организацискиот развој не е ниту чисто психолошко (фокусирано само на индивидуите) ниту чисто социјално (фокусирано само на организацијата), туку претставува микс од двете ориентации.
3. Примарниот фокус на организациониот развој е во сеопфатната промена. Така секоја интервенција на организациониот развој се концентрира на одредена специфичност или цел, ефектите врз целиот систем се сметаат за исто толку важни. Ниту една интервенција на организациониот развој не е дизајнирана и имплементирана без да ги земе предвид неговите пошироки импликации.

---

<sup>55</sup> G. L. Lippitt, P. Longseth, and J. Mossop, *Implementing Organizational Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 3; E. Fagenson and W. W. Burke, "The Current Activities and Skills of Organization Development Practitioners," *Academy of Management Proceedings*, August 13–16, 1989, p. 251; L. E. Greiner and T. G. Cummings, "Wanted: OD More Live than Dead!" *Journal of Applied Behavioral Science* 40 (2004), 374–391; J. Wirtenberg, "Assessing the Field of Organization Development," *Journal of Applied Behavioral Science* 40 (2004), 465–479.

4. Организациониот развој се карактеризира со долгорочна ориентација. Промената е процес во тек кој понекогаш може да трае со месеци - дури и години - за да ги оствари посакуваните резултати. Затоа менџерите се соочуваат со притисок за побрзо производство, кратки термини, процесот на организационен развој не е наменет за донесување на привремени мерки за одредени проблеми.

5. Организациониот развој е воден од агент за промени. Интервенциите на организациониот развој се дизајнирани, имплементирани, и оценети со помош на агентот за промени, индивидуа која може да биде специјалист во организацијата или консултат како соработник надвор од фирмата, кој служи и како катализатор за промени и извор на информации за процесот на организациониот развој.<sup>56</sup>

Заедно, овие пет карактеристики водат кон следнава дефиниција: Организациониот развој е планиран пристап кон интерперсоналната, групната и организациската промена која е сеопфатна, долгорочна, и под водство на агент за промени.

---

<sup>56</sup> A. C. Filley, R. J. House, and S. Kerr, *Managerial Process and Organizational Behavior*, 2nd ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976), pp. 488–490; W. L. French and C. H. Bell, Jr., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990), pp. 21–22.

## АКЦИОНО ИСТРАЖУВАЊЕ

Организациониот развој е структурален, повеќекратен процес. Моделот на акцино истражување е детална варијација на овој процес кој промовира придржување кон специфичен метод кој го става акцентот на еволуцијата од пост промената.<sup>57</sup>

Во процесот на акционото истражување, првата фаза претставува индетификацијата на проблемот, некој во организацијата согледува проблем кој може да се реши со асистенција на агент за промена. Состојбата на специфичен проблем може често да се формулира во оваа фаза. Индетификацијата на проблемот произлегува од чувството дека нешто не како што треба. Тогаш може да се практикува консултацијата со агентот за промена за да се детектира проблемот.

Во втората фаза, консултација, менаџерот и агентот за промена ги разјаснуваат согледаните проблеми и наоѓаат начини како да ги решат. За време на оваа дискусија, тие го оценуваат степенот на усогласеност помеѓу потребите на организацијата и експертизата за промени на агентот. Доколку агентот се вклопува во ситуацијата, акционото истражување напредува кон следната фаза. Во спротивно, се бара друг агент и консултацијата започнува одново.

Во третата фаза, собирањето на податоци и привремени дијагнози, агентот за промена го иницира процесот на дијагностицирање преку собирање на податоци за организацијата и пројавените проблеми во неа. Агентот набљудува, интервјуира, ги распрашува вработените и ги анализира добиените забелешки. Во овој процес може да помага член на организацијата, олеснувајќи му на агентот да навлезе во суштината на фирмата и овозможувајќи му пристап до сокриените и недостапни податоци. Агентот за промена ја заклучува оваа фаза преку анализа на податоците и остварувајќи привремени анализи и дијагнози на ситуацијата.

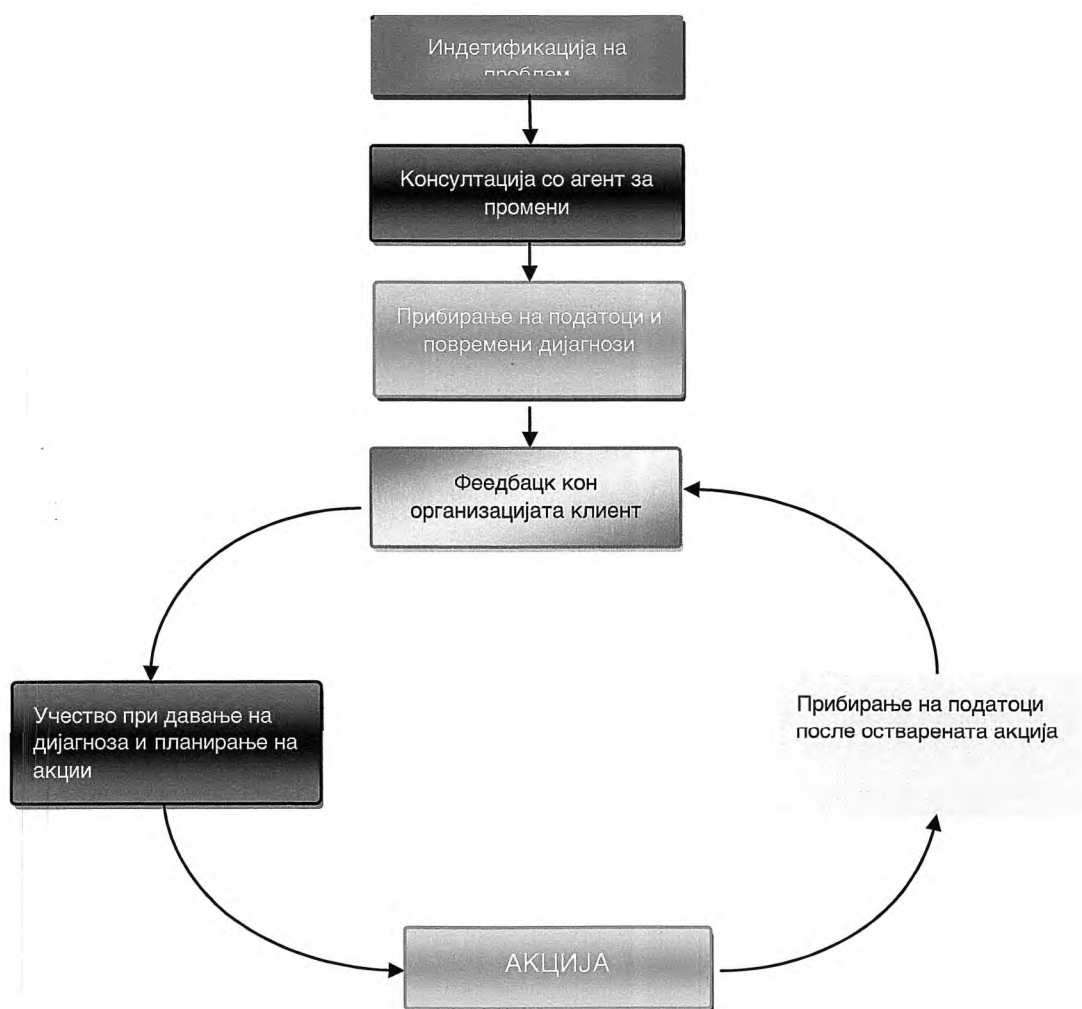
Следно, за време на фазата на феедбекот на организацијата, агентот за промена ги поднесува податоците и привремените дијагнози пред групата на топ менаџерите во организацијата. Информирајќи го топ менаџментот за појдовните точки во процесот на организациски развој и за кои е од клучно значење да се добие поддршка од менаџерскиот тим за да се постигне успех во организацискиот развој. За време на феедбек презентацијата, агентот за промена мора да биде внимателен да ја зачува анонимноста на луѓето кои служат како извор на одредени информации. Нивното индетификување може да ја загрози отвореноста на вработените и нивната желба да соработуваат подоцна, особено доколку тие располагаат со информации кои може да докаже одредена непријатност кон менаџерите или да ја прикажат организацијата во негативна смисла.

---

<sup>57</sup> W. French, "Organization Development: Objectives, Assumptions, and Strategies," *California Management Review* 12 (1969), 23–30; J. M. Bartunek, "Scholarly Dialogues and Participatory Action Research," *Human Relations* 46 (1993), 1221–1233; F. Heller, "Another Look at Action Research," *Human Relations* 46 (1993), 1235–1242; J. R. B. Halbesleben, H. K. Osburn, and M. D. Mumford, "Action Research as a Burnout Intervention," *Journal of Applied Behavioral Science* 42 (2006), 244–266; J. Trullen and J. M. Bartunek, "What a Design Approach Offers to Organization Development," *Journal of Applied Behavioral Science* 43 (2007), 23–40; L. S. Luscher and M. W. Lewis, "Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox," *Academy of Management Journal* 51 (2008), 221–240.

За време на петтата фаза на акционото истражување, заедничките дијагнози и акционото планирање, агентот за промена и тимот на топ менаџмент разговараат во врска со добиените податоци, нивните импликации за функционирањето на организацијата, и потребите од дополнителни податоци и дијагнози. Во оваа смисла, и други членови од самата организација можат исто така да бидат вклучени во процесот на дијагностицирање.

СЛИКА 6



Слика: Истражувачки модел за превземање на акција (Wagner&Hollenbeck)

Понекогаш, вработените се состануваат во феедбек групи и реагираат на резултатите добиени од активностите на дијагностицирањето на топ менаџментот. Во други случаи, работната група избира претставници, кои понатаму се состануваат со агентот за да ги изразат своите гледишта и да ги информираат потоа членовите од нивната група. Доколку фирмата има синдикат, претставниците на синдикатот треба да бидат консултирани исто така. За време на акцијата на истражувачкиот процес, агентот на промена мора да биде внимателен да не наметнува никакви интервенции во организацијата клиент. Наместо тоа, членовите на организацијата треба да му се придружат на агентот и да работат заедно за да развијат сосема нови интервенции и акциони планови за превземање на специфични чекори.

Следно, компанијата започнува со реализација на планот и ги раководи акционите постапки. Во прилог на заеднички дизајнираната интервенција, фазата на акција може да вклучува активности како што се прибирање на дополнителни информации, понатамошни анализи на проблематичните ситуации и дополнителни акциони планови.

Затоа што акционото истражување е значаен процес, податоците се прибираат и после превземената акција, односно во пост акциониот период за да се изврши еволуација на добиените податоци. Целта на оваа активност е да се следи и оценува ефективноста од направената интервенција. Во оваа еволуација, групите во организацијата ги разгледуваат податоците и донесуваат одлука дали има потреба да се дијагностицира повторно ситуацијата, да се извршат повеќе анализи на ситуацијата, и да се развијат нови форми на интервенции. За време на овој процес, агентот за промена служи како експерт за методите на истражување кои се применуваат во развојниот процес и процесот на евалуација. Улогата на агентот завршува откако ќе се изврши анализа на податоците, сумирање на резултатите на овие анализи, понатамошни редијагностицирања, и ќе ја позиционира организацијата за следните интервенции.

## Развојни интервенции на организацијата

Различни интервенции за организациски развој можат да се изберат врз основа на прибраните податоци за време на акционото истражување, кои исто така се користат да ги олеснат фазите на заедничко дијагностицирање и планирање, акцијата, и пост периодот на акционо прибирање на податоци и еволуација. Најчесто интервенциите се разликуваат една од друга врз основа на нивниот таргет и длабочина.

Таргетот на интервенцијата за организациски развој е фокусот на интервенцијата. Интерперсоналната, групната, интергрупната комуникација, и организациските односи можат да служат како таргети на интервенциите за организациски развој. Со овие таргети се поврзани многу проблеми.

Длабочината на интервенцијата го рефлектира степенот или интензитетот на промената за која е интервенцијата е дизајнирана да ја стимулира.<sup>58</sup> Плитката интервенција се врши најчесто за да ги информира луѓето или да ја олесни комуникацијата и да реализира мала промена. Во спротивно, длабоката интервенција е наменета да влијае на целосната психолошка

---

<sup>58</sup> R. Harrison, "Choosing the Depth of Organizational Intervention," *Journal of Applied Behavioral Science* 6 (1970), 181–202.

промена на однесување. Интервенцијата од ваков вид ги предизвикува основните верувања и норми, со цел да оствари фундаментални промени во начинот на кој луѓето размислуваат, се чувствуваат и се однесуваат.

### Интерперсонални интервенции

Интерперсоналните интервенции се фокусираат на решавање на проблеми со интерперсонални релации. Зависно од одредена интервенција, организацијата може да настојува да ги рedefинира персоналните улоги, да ги објасни социјалните очекувања, или да ја зајакне чувствителноста за туѓите потреби и интереси.

### Улога на преговарачка техника

Улогата на Преговарачка Техника (УПТ), е интерперсонална интервенција со умерено плитка длабочина, и е насочена да им помогне на луѓето да создадат и водат ефективни работни односи.<sup>59</sup> Луѓето на своите работни места остваруваат специфични улоги и се очекува да имаат одредено однесување. Често, тие немаат идеја што се очекува од нив, или тие се преоптоварени со барањата поврзани за нивната улога. УПТ настојува да ја намали двосмисленоста и конфликтот преку разјаснување на интерперсоналните очекувања и одговорности.

ТАБЕЛА 17 :Интервенции за организациски развој

Таргет	Фокусен проблем	Длабочина	
		Плитко	Длабоко
Интерперсонални односи	Проблем на прилагодување	Улоги во начинот на преговарање	Тренинг на чувствителност
Релациите во групата и раководството	Проблем да се работи во група	Помирување со трети лица	Развој на тимот
Релации во самата група	Проблем во односите помеѓу групите	Помирување со трети лица	Таem-building во самата група
Пошироки релации на организацијата	Проблем на ефикасно функционирање	Анкетни одговори	Отворен систем на планирање

<sup>59</sup> I. Dayal and J. M. Thomas, "Operation KPE: Developing a New Organization," *Journal of Applied Behavioral Science* 4 (1968), 473–506; V. D. Miller, J. R. Johnson, Z. Hart, and D. L. Peterson, "A Test of Antecedents and Outcomes of Employee Role Negotiation Ability," *Journal of Applied Communication Research* 27 (1999), 24–48; J. Watkins and R. A. Luke, "Role Negotiation: Sorting Out the Nuts and Bolts of Day-to-Day Staff Supervision," *Federal Probation* 55 (1991), 18–23; A. Aritzeta, S. Swailes, and B. Senior, "Belbin's Team Role Model: Development, Validity, and Applications for Team Building," *Journal of Management Studies* 44 (2007), 96–118.

СЛИКА 7



Слика: Чекори на техника за преговарање (Wagner&Hollenbeck)

За да се иницира УПТ интервенција, најпрво учесникот со проблематичната улога го контактира агентот за промена за неговиот проблем и добива инструкции од агентот за процедурите на УПТ. Лицето потоа сам врши анализа со која ја образложува својата улога како и нејзиното место во организационата мрежа на интерперсонални релации. Индивидуата се труди да научи како да ја користи својата улога во остварувањето на персоналните, групните и организационите цели.

Следно, лицето разговара за резултатите од анализата на состанокот со оние чија работа е директно под влијание на неговата улога. За време на оваа дискусија, агентот за промена ги запишува на табла специфичните задачи и однесувања на неговата улога која индивидуата ги идентификувал. Останатиот дел од групата предложува измени на оваа листа.

Обврските се додаваат и бришат се додека лицето кое ја има улогата не е задоволно од начинот како неговата улога е дефинирана (коректно и комплетно).

Во следната фаза од УПТ процесот, агентот за промена го насочува вниманието кон очекуваните улоги на останатите. Се започнува на начин што, секој ги запишува очекувањата за неговата улога. Групата понатаму дискутира и ги модифицира овие очекувања во однос на очекувањата на самото лице кои ги сноси. Затоа, како што самото име кажува, УПТ вклучува процес на преговарање. Лицето кое е во фокусот на интервенцијата може да има одредени барања кон останатите и останатите можат да имаат одредени барања кон него за возврат.

Во последниот чекор од улогата на преговарачката техника, лицето чија улога се разгледува го запишува профилот на неговата улога онака како што таа била дефинирана во процесот на УПТ. Овој профил ги специфицира однесувањата кои се очекуваат од него и оние кои не се бараат. Затоа тој содржи јасно дефинирана листа на активности поврзани за таа улога кои се очекува од лицето да ги извршува. Состанокот потоа продолжува, фокусирајќи се на улогите на останатите УПТ партиципенти, се додека сите релевантни интерперсонални релации не бидат разјаснети.

### Тренинг за чувствителност

Како длабока интерперсонална интервенција, тренингот на чувствителност се фокусира на развивање на поголема чувствителност кон себеси, кон другите и на односите со другите.<sup>60</sup> Дизајниран е да овозможи емоционален раст и развој, тој завзема место во затворени сесии надвор од работното место. Тоа може да вклучи поголем број на луѓе кои не се познаваат меѓусебно, група на луѓе кои добро се познаваат, или комбинација на двете. Сесијата на тренингот за чувствителност може да трае пола ден или пак неколку дена. Него го започнува агентот за промена, кој ги информира присутните дека тој ќе служи само како недириктен извор. Тогаш агентот за промена се повлекува, оставајќи ги партиципентите без лидер ниту со агент за водење на интерпарсоналните активности. Постапувањето на луѓето во ваков амбиент ги тера да создадат релации помеѓу себе, задржувајќи си ги претпоставките за себеси, за секого во групата, и како да остварат интерперсонална релација.<sup>61</sup>

Партиципентите во тренингот на чувствителност започнуваат со интензивната размена на идеи, мислења, верувања, и лична филозофија како што се вклучуваат во процесот на структурирање на интерперсонални релации. Еве објаснување на една четири дневна сесија:

Првиот ден разговорот започнува со неутрален процес на отварање на сесијата, кој бргу потоа преминува во силна емоционална изјава на загриженост...Но вториот ден партиципентите започнуваат да ги изразуваат своите чувства еден кон друг директно и отворено, нешто што не го прават за време во нивното секојдневно работење. Како што

<sup>60</sup> J. P. Campbell and M. D. Dunnette, "Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development," *Psychological Bulletin* 65 (1968), 73–104; P. Sachdev, "Cultural Sensitivity Training through Experiential Learning: A Participatory Demonstration Field Education Project," *International Social Work* 40 (1997), 7–36.

<sup>61</sup> E. Aronson, "Communication in Sensitivity Training Groups," in W. L. French, C. H. Bell, Jr., and R. A. Zawacki, eds., *Organization Development: Theory, Practice, and Research* (Plano, TX: Business Publications, 1983), pp. 249–253.

дискусијата напредува така за нив е полесно да ги прифатат критиките без да се налутат и без потреба да возвратат. Потоа почнуваат да ги изразуваат нивните долго потиснати негативни чувства и возбуденост, “неодмрзнатите” стари сфаќања, стари вреднувања, и стари гледишта. Од вториот ден дискусијата во одделението станува спонтана и непотисната. Од рано наутро до доцните вечерни часови процесот на себепроучување и конфронтација продолжува, се поставуваат прашања какви никогаш порано немале храброст да си постават. Љубезноста и отвореноста водат кон отворено емоционално изразување а потоа и кон повеќе објективни анализи за себеси и нивниот однос на работното место. Се соочуваат со многу конфликти и зборуваат за нивните разлики. Постојат моменти на тензија, како што се сомневање, недоверба, и личен антагонизам, но повеќето прашања се одговораат без огорченост.<sup>62</sup>

Со завршување на овој процес луѓето дознаваат повеќе за сопствените чувства, склоности и предрасуди за она што другите мислат за нив.

Се предупредува: Тренингот на чувствителност е длабока интервенција која може да иницира длабока психолошка промена. Партиципиентите вообичаено доаѓаат до интензивно критична проценка за себеси и за другите која може да биде болна и тешка. Затоа, агентот за промена на тренингот на чувствителност гледа како начин да им се помогне на партиципиентите да се сочат со критиките на конструктивен начин. Во отсуство на експерт кој ќе помогне, партиципиентите ризикуваат од сериозна психолошка последица.<sup>63</sup>

## Групна интервенција

Групните интервенции се дизајнирани да решат проблеми во групата или на перформансите на тимот и раководењето. Генерално, овие интервенции се фокусираат да им помогнат на членовите на групата да научат како да работат заедно за да ги остварат целите на групата и да ги одржат барањата.

## Процес на консултација

Процесот на консултација е релативно плитка, групна интервенција на организациски развој. При консултативната интервенција, агентот за промени се состанува со работната група и им помага на членовите да ги проучат процесите на групата како што се комуникацијата, раководството и следбеништвото, решавањето на проблеми, и соработка. Специфичниот пристап за време на ова проучување, кое варира од една ситуација до друга, може да вклучи групни состаноци во кои се превземаат следниве активности:

---

<sup>62</sup> G. David, “Building Cooperation and Trust,” in A. J. Marrow, D. G. Bowers, and S. E. Seashore, eds., *Management by Participation* (New York: Harper & Row, 1967), pp. 99–100.

<sup>63</sup> C. A. Bramlette and J. H. Tucker, “Encounter Groups: Positive Change or Deterioration,” *Human Relations* 34 (1981), 303–314; S. Satoh, N. Morita, I. Matsuzaki, E. Seno, S. Obata, M. Yashikawa, T. Okada, A. Nishimura, T. Konishi, and A. Yamagimi, “Brief Reaction Psychosis Induced by Sensitivity Training: Similarities between Sensitivity Training and Brainstorming,” *Psychiatry and Clinical Neurosciences* 50 (1996), 261–265.

1. Агентот за промени поставува стимулативни прашања кои го насочуваат вниманието кон односите меѓу членовите на групата. Произлезените дискусии меѓу членовите на групата може да се фокусираат на начините како да се подобрат овие односи, како и начините како овие релации можат да влијаат на продуктивноста и ефикасноста на групата.
2. За време на процесот на анализирачката сесија агентот на промена ја набљудува групата како работи. Оваа сесија е проследена со дополнителни феебек сесии во кои агентот за промена дискутира за неговите гледишта во однос на тоа како групата функционира и како ги остварува поставените задачи. Дополнителните фидбек сесии исто така му овозможуваат на агентот да ги разјасни настаните од претходните сесии на индивидуите во групата.
3. Агентот за промени дава предлози кои се однесуваат на групното членство, комуникацијата, примери на интеракција, промена на работните задачи и обврски, одговорности, и авторитет.<sup>64</sup>

Што и да разгледува агентот за промени во дадената ситуација, неговиот основен фокус во процесот на консултацијата е да ја направи групата поефективна преку насочување на вниманието на членовите кон целите на процесот - тоа значи, да се фокусираат пред се на тоа како работите се остваруваат во групата одколку што е направено (целите кои најчесто доминираат во концентрацијата на групата). Крајната цел на процесот на консултација е да и помогне на групата да го реши проблемот - подобрување на вештините преку зголемување на можноста на членовите да ги индетификуваат и поправат погрешните процеси во групата.<sup>65</sup>

## Развој на тимот

Тимскиот развој е длабок процес, на групно ниво претставува продолжување на интерперсоналното тренирање на чувствителноста. Во интервенцијата на тимскиот развој, групата на луѓе кои секојдневно заедно работат се среќаваат после одреден период да ги оценат и модифицираат групните процеси.<sup>66</sup> За време на овие состаноци, партиципиентите ги

<sup>64</sup> E. H. Schein, *Process Consultation* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1968), pp. 102–103.

<sup>65</sup> Schein, *Process Consultation*, p. 135; J. C. Quick and E. H. Schein, "The Next Frontier: Edgar Schein on Organizational Therapy," *Academy of Management Executive* 14 (2000), 32–44; E. H. Schein, "The Concept of 'Client' from a Process Consultation Perspective: A Guide," *Journal of Organizational Change Management* 10 (1997), 22–24; C. C. Hebard, "A Story of Real Change," *Training and Development* 52 (1998), 47–64; R. Weir, L. Stewart, G. Browne, J. Roberts, A. Gafni, S. Easton, and L. Seymour, "The Efficacy and Effectiveness of Process Consultation in Improving Staff Morale and Absenteeism," *Medical Care* 35 (1997), 334–353; M. A. Diamond, "Telling Them What They Know," *Journal of Applied Behavioral Science* 44 (2008), 348–364.

<sup>66</sup> R. T. Golembiewski, *Approaches to Planned Change, Part I: Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions* (New York: Marcel Dekker, 1979), p. 301; H. Prager, "Cooking Up Effective Team Building," *Training and Development* 53 (1999), 14–15; D. J. Svyantek, S. A. Goodman, L. L. Benz, and J. A. Gard, "The Relationship between Organizational Characteristics and Team Building Success," *Journal of Business and Psychology* 14 (1999), 265–283.

фокусираат нивните напори кон остварување на баланс на основните компоненти на тимската работа, како што се следниве:

- \* разбирање, и посветеност кон заедничките цели
- \* вклучување на што повеќе членови во групата, за да се оствари предност со целосен опсег на вештини и можности достапни за групата
- \* анализирање и преглед на групните процеси на регуларна основа, да се осигурат дека има доволно спроведување на активностите кои се изведуваат
- \* доверба и отвореност во односите и комуникацијата
- \* силно чувство на припадност во групата<sup>67</sup>

Со цел да се започне развој на тимот, групата најпрво започнува еден подолг состанок на дијагностицирање, за време на кој агентот на промена им помага на членовите да ги идентификуваат проблемите во групата и да дадат можни решенија. Агентот на промена бара од членовите на групата да го набљудуваат интерперсоналниот и групниот процес на комуникација и да бидат подготвени да го коментираат она што го забележале. На овој начин, членовите на групата работат на две основни цели: барање на решенија за проблемите што се јавуваат во секојдневното работење, и да го набљудуваат начинот на кој членовите на групата ја остваруваат нивната интеракција со останатите за време на состанокот.

Врз основа на резултатите на оваа анализа, тимскиот развој понатаму се остварува преку две специфични насоки. Прво, имплементација на интервенциите избрани за време на дијагностицирањето со цел решавање на пројавените проблеми кои ги идентификувала групата. Второ, агентот на промена иницира групен тренинг на чувствителност за да ги одстрани понатамошните проблеми кои може да не се детектирани.

Доколку групата не успее да ги прифати традиционалните правила на учителот (агентот за промени), раководителот на семинарот, или терапевсот, ќе вложи поголеми напори се додека со разочарување не го отфрлат него и побараат друг лидер. Кога тие повторно нема да успеат, и останатите ќе бидат одбиени. Групата тогаш го користи нивното незадоволство за да го натераат агентот да ги промени задачите и на тој начин да го прифатат. Доколу неговото маневрирање не успее, групата ќе продолжи да ги исфрла и другите лидери. Раководство има задача да разбере што групата прави во моментот и да објасни зошто го прави тоа.<sup>68</sup>

Тренирањето на групната чувствителност навистина е интервенција за интерперсонален тренинг на чувствителност која се врши на непроменета работна група. Тоа им овозможува на колегите да критикуваат и да ги прилагодат проблемите во интерперсоналните односи кои неизбежно се јавуваат за време на работниот ден. Поради оваа причина, истите предупредувања кои беа споменати кај тренингот на интерперсонална чувствителност се исто така важни за тренирањето на групната чувствителност. Само агентот трениран да ги менаџира овие строги мерки и последици на длабока интервенција може да превземе раководствена улога во ваков вид на вежби.

<sup>67</sup> G. L. Lippitt, *Organization Renewal* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1969), pp. 107–113.

<sup>68</sup> A. K. Rice, *Learning for Leadership* (London: Tavistock, 1965), pp. 65–66.

## Интервенции во самата група

Интервенциите во групата се фокусираат на решавање на многу од интерперсоналните проблеми. Во основа, овие проблеми создаваат конфликт и други поврзани дефекти во координацијата на самата група. Затоа интервенциите на организацискиот развој развија методи за менаџирање на групата кои вклучуваат разни отворени техники на комуникација и методи за решавање на конфликти.

Третиот дел на воведување на мир е релативно плитка интервенција во која агентот за промена бара да ги реши недоразбирањата во групата преку охрабрување на комуникацијата меѓу групите. Агентот на промена, кој што не е член во ниту една група и се смета за трето лице, го води состанокот меѓу групите.<sup>69</sup> За да биде продуктивен, состанокот мора да ги содржи следниве атрибути:

1. Мотивација: Сите групи мораат да бидат мотивирани да ги надминат нивните разлики.
2. Моќ: Мора да биде воведен стабилен баланс на моќ помеѓу групите.
3. Времето: Конфронтациите мораат да бидат синхронизирани на тој начин што ниту една група нема да може да дојде до дополнителни информации како предност кон другите.
4. Емоционално ослободување: Луѓето мораат да имаат доволно време да работат со негативните мисли и чувства кои се издигнале помеѓу групите. Во таа насока, тие имаат потреба да ги препознаат и изразат нивните позитивни чувства.
5. Отвореност: Условите мораат да овозможат отвореност во комуникацијата и заедничкото разбирање.
6. Стрес: Треба да постои доволно стрес - доволно притисок - врз членовите на групата за да ги мотивира да се вклучат сериозно во решавањето на проблемот, но не премногу така што проблемот ќе изгледа непривлечен.<sup>70</sup>

Агентот за промена ја олеснува комуникацијата помеѓу групите директно и индиректно. Тој може да ги интервјуира членовите на групата пред групниот состанок, така што ќе им помогне во составувањето на агендата, го следи темпото на комуникација помеѓу групите за време на состанокот, и ја проценува интеракцијата. Делувањето на посуптилен, индиректен начин, агентот може да го испланира состанокот од неутрална страна или да ги воведи временските ограничувања за интеракција во групата.

Целиот процес може да биде краток попладневен, или да трае неколку недели со одделни сесии. Со овие сесии, членовите на групата почнуваат да учат работи еден за друг и за нивните односи што може да им помогне да се фокусираат на интересите и да почнат да ги надминуваат конфликтните тенденции.

<sup>69</sup> P. S. Nugent, "Managing Conflict: Third-Party Interventions for Managers," *Academy of Management Executive* 16 (2002), 139–154.

<sup>70</sup> R. E. Walton, *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third Party Consultation* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), 94–115.

## Тим билдинг во групата

Тим Билдингот во групата е длабока интервенција која има три основни цели:

- \* да ја подобри комуникацијата и интеракцијата помеѓу работно поврзаните групи
- \* да ја намали конкурентската продуктивна противвредност помеѓу групите
- \* да ги замени централните преспективи на групата со ориентација која бара потреба од повеќе групи да работат заеднички<sup>71</sup>

Како што е прикажано на сликата 8, за време на првиот чекор од тим билдингот на групата, двете групи (или нивните лидери) се состануваат со агентот за организациски развој и разговараат за тоа дали односите помеѓу групите можат да се подобрат. За време на вториот чекор, доколку и двете групи се согласат дека оваа цел е изводлива, агентот им дава задача на двете групи да извршат истражување за можните начини за подобрување на нивните односи.

Групите потоа се придвижуваат кон третиот чекор на тим билдингот. Двете групи се сместуваат во две различни соби, и секоја од нив прави по две листи. Едната ги вклучува перцепциите на групата, размислувањата, и ставовите кон другата група. Другата листа ги опишува нивните размислувања за тоа какво мислење има другата група за нив.

Во четвртиот чекор, двете групи ги разгледуваат и споредуваат нивните листи. Секоја група може да ги спореди своите гледишта со оние на другата група. Несовпаѓањето кое се открива при оваа споредба се дискутира за време на петиот чекор, кога групите се среќаваат одделно. Секој од нив реагира за оние работи кои ги научил за себе си и за другата група и потоа ги запишува важните прашања кои треба да се решат помеѓу двете групи.

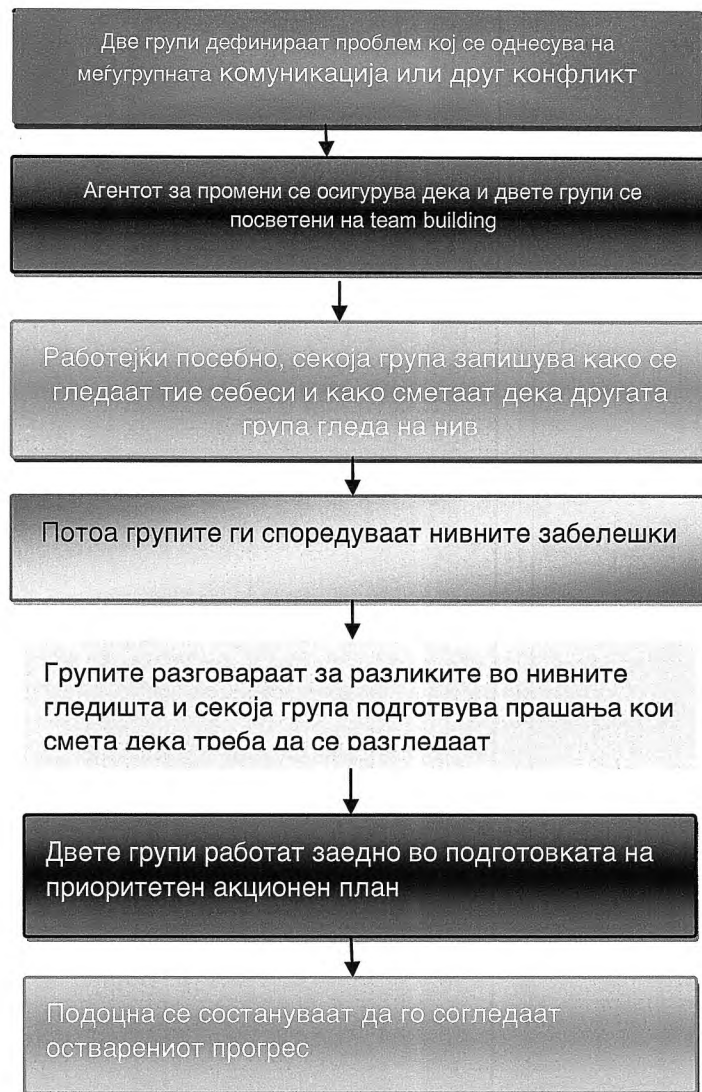
За време на шестиот чекор, двете групи се сретнуваат повторно и ги споредуваат листите на прашања, и ги поставуваат приоритетите. Потоа тие работат заедно на создавање на акционен план за разрешување на овие прашања базирани на приоритетите. Тие ги запишуваат индивидуалните одговорности и временските рокови за нивно извршување.

Последниот чекор е последователниот состанок во кој треба да се утврди остварениот прогрес. Во овој период, се планираат соодветни акции за да се осигурат дека групната соработка ќе продолжи во подолг временски период.

---

<sup>71</sup> R. R. Blake, H. A. Shepard, and J. S. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry* (Houston, TX: Gulf, 1965), pp. 36–100; R. Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), pp. 33–35.

СЛИКА 8



Слика: Чекори на меѓугрупната team building интервенција (Wagner&Hollenbeck)

## Организациски интервенции

Организациските интервенции се користат при соочување со структуралните и културни проблеми. Некои од овие интервенции се насочени кон подобрување на комуникацијата и координацијата во самата организација. Другиот фокус е кон дијагностицирање и зацврстување на односите помеѓу организацијата и надворешната околина.

### Анкетен феедбек

Главната цел на анкетниот феедбек е да го стимулира споделувањето на информациите во целата организација, планирање и воведување на промена е второстепена цел.<sup>72</sup> Затоа оваа техника е релативно плитка интервенција на организациско ниво.

Процедурата на анкетниот феедбек најчесто се остварува преку три фази. Првата, под контрола на професионален агент за промена, топ менаџментот започнува прелиминарно планирање, решавање на прашања, како што се кој ќе биде анкетан и кои прашања ќе бидат поставени. Другите членови на организацијата можат исто така да учествуваат во оваа фаза доколку нивното искуство или мислење се потребни. Второ, агентот за промена и неговиот персонален администратор ги поставуваат анкетните прашања на сите членови. Трето, агентот ги категоризира и сумира податоците. Откако ќе се презентираат овие информации на менаџментот, тој одржува состаноци со сите што учествувале во анкетирањето за да ги извести за резултатите. Четврто, групите кои го примиле феедбекот одржуваат состанок за да се дискутира спроведената анкета. Лидерите на групата (најверојатно супервизор или асистент на претседателот) им помагаат на групите да ги интерпретираат податоците - односно, да ги дијагностицираат резултатите и идентификуваат специфични проблеми, да направат план за конструктивни промени, да подготват извештај на податоци и да предложат промени заедно со групата на следното хиерархиско ниво. Агентот за промени често се јавува како консултант за време на овие дискусии за да се осигура дека сите членови на групата имаат можност да придонесат со нивното мислење.

Анкетниот феедбек се разликува драстично од традиционалниот метод на испрашување при прибирањето на информации. Во анкетниот феедбек, не само што се прибираат податоци од секого, од највисоко до најниско ниво на хиерархија, но исто така сите во организацијата учествуваат во анализирањето на податоците и планирањето на потребните акции. Овие клучни карактеристики на анкетниот феедбек ги рефлектира основните вредности на организацискиот развој, кое влијае стресно врз критичноста на пратиципацијата во смисла на охрабрување на обврзување кон целите на организацијата и стимулација на персоналниот раст и развој.

<sup>72</sup> F. C. Mann, "Studying and Creating Change," in W. G. Bennis, K. D. Benne, and R. Chin, eds., *The Planning of Change* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961), pp. 605–613; V. M. C. van Geen, "The Measure and Discussion Intervention: A Procedure for Client Empowerment and Quality Control in Residential Care Homes," *Gerontologist* 37 (1997), 817–822; M. A. Peter, "Making the Hidden Obvious: Management Education through Survey Feedback," *Journal of Nursing Administration* 24 (1994), 13–19; S. Silver, "Implementing and Sustaining Empowerment," *Journal of Management Inquiry* 15 (2006), 47–58.

## Отворен систем на планирање

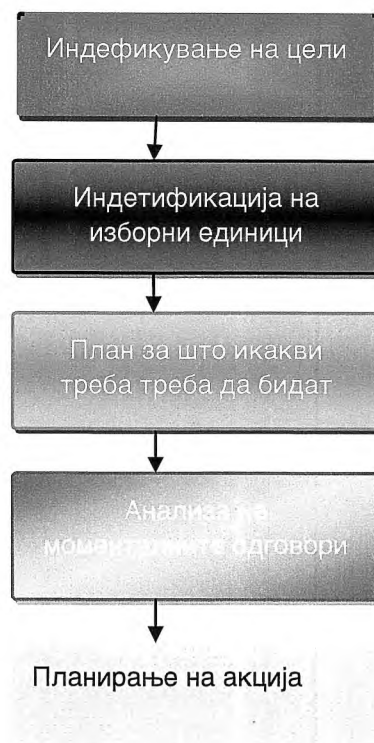
Отворениот систем на планирање е доволно длабока интервенција на организациско ниво, кој се разликува по тоа што неговиот фокусот кон организацијата е како отворен систем кон својата околина. Основната цел на отворениот систем на планирање е да им помогне на членовите на организацијата да развијат начини за реализирање на мисијата на организацијата, врз основа на побарувањата и ограничувањата кои поттекнуваат од организационата околина. Овие групи можат да вклучат снабдувачи на репро материјали, потенцијални лица кои ќе се вработат, клиенти, законски регулации, и конкуренти.

Како што е прикажано на сликата 9, интервенцијата ги вклучува следните пет чекори:

1. Индетификација на основата на мисијата и нејзината цел. Средба на членовите на организацијата и, преку отворена дискусија, дефинирање на основните цели на организацијата, насоки, и причини за опстанок.
2. Индетификација на важните изборни групи. Партиципиентите ги индетификуваат изборните единици во околината кои можат да влијаат на способноста на организацијата да ги оствари поставените цели.
3. Планирање на “Што е” и “Што треба”. Партиципиентите ги опишуваат моменталните релации на организацијата со околината. Тие ја разгледуваат секоја изборна единица посебно, фокусирајќи се на она што е важно и времетраењето на односите. Други фактори за проблеми вклучуваат повремениот со што партиите доаѓаат во контакт една со друга и можност на организацијата да ги почувствува и да реагира на промените во групата која ја опкружуваат. Партиципиентите тогаш одредуваат колку задоволителни се односите на организацијата со околината. Доколку со оваа проценка ги открие недостатоците, партиципиентите специфицираат каков треба да биде односот за да ги задоволи двете страни.
4. Моменталните обврски кон надворешните групи. Партиципиентите го оценуваат моменталниот однос кон секој надворешен соработник преку одговарање на следниве прашања: Што оваа група очекува од нас? Што ние правиме да одговориме на нивните барања? Дали нашето делување не приближува кон она што претставува цел на нашата организација?
5. Акционо планирање. Доколку моменталната ситуација не е она што би требало да биде, и доколку моменталното делување на организацијата кон надворешните соработници е несоодветно, партиципиентите ќе се соочат со последната задача, односно решение како да го променат однесувањето во фирмата. При планирањето на корективната акција, тие ги опфаќаат следниве прашања: Кои акции треба да се превземат, и кој треба да ги превземе? Какво разместување на ресурсите е неопходно? Кој временски рок треба да биде поставен? Кога секоја акција треба да започне и да заврши? Кој ќе го подготви извештајот за остварениот прогрес, и кога ќе биде готов? Како акциите ќе се оценуваат за да се верифицира дека прогресот се остварува во посакуваната насока?<sup>73</sup>

<sup>73</sup> W. G. Dyer, *Strategies for Managing Change* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1984), pp. 149–150; B. H. Kleiner, “Open Systems Planning: Its Theory and Practice,” *Behavioral*

## СЛИКА



Слика: Чекори на Отворен Систем при планирање на интервенција (Wagner&Hollenbeck)

За разлика од многу други интервенции на организацискиот развој, отворениот систем на планирање го насочува примарното внимание кон факторите надвор од организацијата кои можат да влијаат на перформансите на организацијата. Тоа е посебно корисно во воспоставување на структуриран, сеуште партиципативен, начин на воспоставување на целите на фирмата и сет на постигнувања неопходни за да се остварат посакуваните цели. Отворениот систем на планирање може да помогне во индетификација на критичните еколошки непредвидени настани за време на процесот на организациониот дизајн. Оваа вежба го охрабрува развојот за подобро вклопување помеѓу организационата структура и неговата околина.

### Оценување на промената и развојот

Без разлика кој вид на интервенција на организациски развој се користел, заклучната фаза на овој процес секогаш содржи оценка за техничката ефикасност. Врз основа на оваа оценка, може да се оцени дали ново создадените ставови, вредности и однесувања станале

трајни во организацијата. Алтернативно, процесот на организациски развој може да почне одново, и соодветни интервенции можат да бидат иницирани за да ја стимулираат понатамошната промена

Организацискиот развој треба да се суди делумно врз основа на резултатите. Во тој однос, мерењето на ефективноста бара потсетување зошто процесот бил превземен иницијално и да се оцени што завземало главен дел во секоја фаза на процесот на организацискиот развој. Оваа процедура гарантира дека напорите за организациски развој го етикетаат “ефективно” не само во однос на тоа да се оствари посакуваната цел, туку тоа се прави за сите да се поинформирани за процесот на промена и начинот на кој тоа се остварува. Конечно, ефектите од надворешните и внатрешни фактори, без разлика дали се позитивни или негативни, а кои се однесуваат на организацискиот развој мораат да бидат проучени и да бидат запишани за понатамошните референци. Со овие информации, факторите кои ја поддржуваат промената можат да бидат повторно прегледани во иднина кога ќе се има потреба од тоа, и оние кои се отпорни можат да се неутрализираат и антиципираат.

## **ИНТЕРНАЦИОНАЛНО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ**

Организациите се шират надвор од националните граници, во многу случаи стануваат мултинационални, така што домашната канцеларија во една земја ги менаџира операциите во неколку други земји, во други случаи пак водат кон глобализација, каде организационите единици се лоцирани во различни земји и го водат бизнисот автономно. Со ваквиот раст се јавуваат разлики меѓу националностите и културите во самата организација кои можат да имаат значајно влијание врз микро, мезо и макро организационото однесување. Овие разлики можат да ги комплицираат работните места на современите менаџери бидејќи тие бараат менаџерските практики остварени во еден културен регион да се модифицираат согласно со потребите на другите. Менаџерите во овие услови мораат да ги земат сериозно в предвид интернационалните разлики доколку очекуваат да остварат конкуренска предност од културното проширување и да успеат на глобалниот пазар.

### **Интернационален раст и развој**

Малку фирми денес го лимитираат своето работење на еден национален или културен регион. Наспроти тоа, мултинационализмот стана денешна норма. Настанатата глобализација го менува начинот на кој се спроведуваат бизнисите, и предвидува дека ќе продолжи овој тренд продолжи со зголемено темпо. Менаџерите се соочуваат со оваа масовна промена затоа мораат да развијат поголема сензибилност за интернационалните култури и разлики. Сите три подгрупи на организациското однесување имаат вредни совети кои можат да им ги понудат на менаџерите кои се соочуваат со овој предизвик.

## Интернационални димензии

Како се разликуваат културите од еден регион во светот до друг? На кој начини националните култури во различни земји се споредливи? Кои ефекти ги имаат културните разлики врз човечките ставови и однесувања во организациите? Во својата студија, холандскиот истражувач Geert Hofstede ги дал одговорите на овие прашања преку анкетирање на вработените во ИБМ канцелариите лоцирани во 40 земји низ светот. Како што ги проучил податоците од 116,000 испитаници, Hofstede открил дека најголемите разлики помеѓу националните култури можат да се опфатат преку моделот составен од четири-културни димензии: несигурност во избегнувањето, машко-женско, индивидуализам-колективизам, и моќ на далечина.<sup>74</sup>

### Несигурност во избегнувањето

Степенот до кој луѓето се удобни во двосмислената ситуација и во неможноста со сигурност да ги предвидат иднините настани се нарекува несигурност во избегнувањето. На едниот екстрем на оваа димензија, луѓето со слаба несигурност во избегнувањето се чувствуваат комотно дури и да се несигурни за моменталните активности или идните случувања. Нивните ставови се изразени низ следниве изјави:

- \* животот е несигурен и не може да се предвиди кога се живее од ден за ден.
- \* добро е да се превземаат ризици во животот.
- \* излегување надвор од нормите не е закана, толеранцијата на различностите е особено важна.
- \* конфликтот и конкуренцијата можат да се менаџираат и користат конструктивно.
- \* треба да постојат што помалку правила, и правилата кои не можат да се одржат треба да се променат или елиминираат.<sup>75</sup>

Кај другиот екстрем, луѓето кои се карактеризираат со силна несигурност кон избегнувањето се најудобни кога чувствуваат сигурност во сегашноста и иднината. Нивните ставови за несигурноста можат да се изјаснат преку следното:

- \* несигурноста во животот е заканувачка и со неа мора да се бориме континуирано.
- \* важно е да се има стабилен и сигурен живот.
- \* девијантните луѓе и идеи се опасни и не треба да се толерираат.

<sup>74</sup> G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics* 9 (1980), 42–63; G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage, 1984); G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001); G. Hofstede and G. J. Hofstede, "Cultures and Organizations: Software of the Mind", 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2005).

<sup>75</sup> Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization," p. 47.

\* конфликтот и конкуренцијата може да допринесат за агресија и затоа мораат да се избегнуваат.

\* пишаните правила и регулирања се потребни, доколку луѓето не ги почитуваат нив, проблемот е во човечката слабост, а не дефектите во правилата и во регулациите.<sup>76</sup>

Кај националните култури кои се карактеризираат со висока несигурност на избегнување, однесувањето е мотивирано барем во еден дел од човечкиот страв од непознатото и од обидите да се справат со овој страв. Често, луѓето со вакви култури се трудат да ја намалат и избегнат несигурноста преку воведување на дополнителни формални правила. На пример, имањето на детални закони за бракот и разводот ја намалува несигурноста во однос на структурата и должината на фамилијарните односи. Доколку несигурноста се докаже како неостварлива, луѓето со културна аверзија кон несигурноста може да вработат “експерти” кои имаат можност да воведат знаење, увид, или вештина во задачите за да се трансформира нешто несигурно во нешто разбирливо. Овие експерти не треба да постигнат ништо, се додека го разбираат она што другите неможат.

Луѓето со аверзија кон несигурноста можат исто така да следат одредени ритуали кои ќе им помогнат во справувањето со аксиозноста предизвикана од несигурноста. На пример, тие можат да развијат долгорочни планови и предвидувања дизајнирани да ги охрабрат шпекулациите за иднината и да ги направат поразбирливи и предвидливи. Плановите и предвидувањата ја отфрлаат аксиозноста, иако не се покажуваат за целосно точни. Поради оваа причина, иако луѓето живеат во високо променлива клима често се жалат за неточноста на локалната временска прогноза, многумина сеуште го следат временското предвидување на телевизија за да испланираат што да облечат наредниот ден.

## Машко – Женско

Hofstede го користи терминот машкост за да го одреди степенот до кој културата е основана на вредностите кои го даваат својот акцент на самостојноста, агресивноста, доминантноста, и физичката сила. Според Hofstede, луѓето во националната култура која се карактеризира со екстремна машкост содржи верувања како што се следниве:

- \* половите улоги во општеството треба јасно да се дефинираат; мажите се предодредени да водат а жените да следат.
- \* перформансата на самостојност и визуелното остварување е она што е важно во животот.
- \* луѓето живеат за да работат.
- \* амбициите и самодовербата овозможуваат мотивација во однесувањето.
- \* луѓето посакуваат успешен раководител.<sup>77</sup>

Женственоста, според Hofstede, опишува општество со тенденција да фаворизира вредности како што се меѓузависност, соочуство, емпатија и емоционална отвореност. Луѓето во

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Ibid., p. 49.

националната култура ориентирана со екстремна женственост содржат верувања како што се следниве:

- \* половите улоги во општеството треба да бидат флуидни и флексибилни, треба да се почитува половата еднаквост.
- \* квалитетот на животот е поважен одколку личните перформанси и видливи остварувања.
- \* луѓето работат за да живеат.
- \* да им се помага на другите да остварат мотивација во однесувањето.
- \* луѓето соочувствуваат со несреќните жртви.<sup>78</sup>

Заедно, екстремите на машкост и женственост ја одбележуваат димензијата на машко-женско во Хофстеде-новата анализа за вкрстените културни разлики. Еден важен ефект на разликите одбележани со оваа димензија е начинот на кој нациите работат и е поделен на работни места кои се дистрибуирани низ целата нивна популација. Кај машките национални култури, жените се форсирани да работат на работни места кои се на пониско хиерархиско ниво. Менаџерските работи се сметаат за обврски на мажот, кои се опишани како поседување на амбиција и самостојност на мислата која е потребна за донесување на одлуки и решавање на проблеми. Жените исто така се помалку платени и признаени во нивната работа во однос на нивните машки колеги. Само во женските занимања како што се наставник или медицинска сестра или во улогите за поддршка како канцелариски асистент или службеник на жените им е дозволено да се организираат самите. Дури и во тие ситуации, женските супервизори мораат често да ги имитираат своите менаџери за да се здобијат со нивната доверба.

Во спортивно, еднаквоста помеѓу половите е норма во женските национални култури. Ниту мажот ниту жената не се сметаат дека ќе бидат подобри како менаџери, и ниту едно занимање не е предодредено да биде машко или женско. Двата пола се подеднакво соодветни на секое работно место, ниту пак се бара да се имитира туѓото однесување за да се здобијат со доверба на работното место.

### Индивидуализам - Колективизам

Според Hofstede, индивидуализмот - колективизмот е димензија која има културни тенденции да го акцентира или да ги задоволува личните потреби или потребите на групата. Од гледиште на индивидуализмот, извршувањето на индивидуалните интереси се смета за поважно, и успешноста во извршувањето на овие интереси е критично како за самата личност така и за општото добро. Доколку секоја личност се грижи за своите интереси, тогаш секој ќе биде задоволен. Во согласност со ова гледиште, членовите на индивидуализмот како национална култура ги поседуваат следниве ставови:

- \* “Јас” е многу поважно од “Ние”. Луѓето се идентификуваат според нивните лични карактеристики.
- \* успехот е лично достигнување. Луѓето функционираат најпродуктивно кога работат самостојно.

<sup>78</sup> Ibid.; G. Hofstede, *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).

- \* луѓето треба да се слободни во барањето на автономија, задоволство, и сигурност преку нивните лични напори.
- \* секој член на општеството треба да се грижи за неговата благосостојба и благосостојбата на неговата фамилија.<sup>79</sup>

Во спротивно, гледиштата во колективизмот го ставаат акцентот на групата и сметаат дека благосостојбата на групата е поважна од личните интереси. Луѓето кои го прифаќаат ова гледиште веруваат дека само преку припадност во групата и грижата за нејзините интереси можат да ја обезбедат како својата благосостојба така и на општеството. Поради оваа причина, членовите на националната култура со колективизам настојуваат да ги игнорираат личните интереси за доброто на групата, осигурувајќи ја на тој начин благосостојбата на групата дури и да се помине преку личните проблеми. Тие се согласуваат со следниве изјави:

- \* “Ние” е поважно одколку “Јас”. Луѓето се индиферентни, тие се индетификуваат со карактеристиките на групата на која и припаѓаат.
- \* успехот е достигнување на групата. Луѓето допринесуваат за перформансите на групата, но групите самостојно функционираат продуктивно.
- \* луѓето можат да остварат сигурност и да ги исполнат своите должности кон општеството само преку членство во групата.
- \* секој член на општеството треба да припаѓа на некоја група која ќе им ја обезбеди благосостојбата на членовите како возрат за нивната лојалност и внимание кон интересите на групата.<sup>80</sup>

Кај националните култури ориентирани кон индивидуалистички крај на димензијата, членството во групата е нешто што може да биде иницирано и прекинато кога и да се посака. Личноста не мора да има силно чувство на припадност кон ниту една група во која тој или таа припаѓа. Во повеќето колективистички национални култури, промената на членскиот статус може да биде трауматско. Приклучувањето и напуштањето на некоја група може да биде поврзано со пронаоѓање а потоа губење на нечие чувство на индетитет. Ова колективистот го чувствува многу силно, трајно чувство на припадност во групата.<sup>81</sup>

## Моќ на Далечина

Моќта на далечина е димензија која го покажува нивото на кое членовите на општеството ги прифаќаат разликите на моќта и статусот помеѓу нив. Во националните култури кои толерираат само мал степен на моќ на далечина, норми и вредности, укажуваат дека разликите во моќноста на луѓето да влијаат врз другите треба да е минимална, наместо тоа, политичката еднаквост треба да се охрабрува. Луѓето во овие култури покажуваат силни

<sup>79</sup> Ibid., p. 48.

<sup>80</sup> Ibid

<sup>81</sup> H. C. Triandis, *Individualism and Collectivism* (Boulder, CO: Westview Press, 1995); M. Erez and P. C. Earley, *Culture, Self-Identity, and Work* (New York: Oxford University Press, 1993).

перформанси за партиципација при донесување на одлуки и тендираат да не и веруваат на автократијата, хиерархискиот начин на раководење. Тие ги поседуваат следниве верувања:

- \* претпоставените треба да ги сметаат за потчинети “луѓето како мене”, и потчинетите треба да имаат ист однос кон претпоставените.
- \* претпоставените треба да бидат лесно достапни за потчинетите.
- \* користењето на моќта не е ниту премногу добро ниту пак лошо, дали моќта е добра или лоша зависи од целта за која се користи, и последиците од нејзиното користење.
- \* секој во општеството има подеднакви права, и овие права треба да бидат универзално спроведувани.<sup>82</sup>

Во спротивно, националните култури кои се карактеризираат со висок степен на моќ на далечина ги поддржуваат нормите и вредностите кои пропишуваат дека моќта треба да се дистрибуира хиерархиски, наместо да се подели подеднакво. Луѓето во овие култури фаворизираат користење авторитет и директна супервизија за да ги координираат луѓето и работните места. Тие се придржуваат кон следниве верувања:

- \* претпоставените и потчинетите треба да се гледаат едни на други како различни типови на луѓе.
- \* претпоставените треба да се тешко достапни за потчинетите.
- \* моќта е основата на општеството; поимите за добро и лошо се ирелевантни.
- \* корисниците на моќта имаат посебни права и привилегии.<sup>83</sup>

Големината на моќта има влијание врз ставовите и однесувањата преку влијание врз начинот на кој се одржува општеството. Кога членовите на националната култура фаворизираат само мал степен на моќност, граѓаните имаат силен, директен удел во детерминирањето на националната полиса. Општо кажано, авторитетната, автократска влада е белег на општествените норми и вредности кои ја фаворизираат моќта на далечина.

### Краткорочна - Долгорочна Ориентација

Димензиите на краткорочната - долгорочна ориентација го покажуваат степенот до кој членовите на националната култура се ориентирани кон блиското минато и сегашноста наспроти иднината. Во националните култури кои се карактеризираат со краткорочна ориентација, индивидите веруваат во следново:

- \* важно е да се почитуваат традициите и да се помнат минатите остварувања.
- \* да се заборава историјата е ризик да се повторат направените грешки.
- \* неуспешните активности треба веднаш да се одстранат.
- \* ресурсите треба да се конзумираат сега без да се грижиме за иднината.

<sup>82</sup> Hofstede, “Motivation, Leadership, and Organization,” p. 46.

<sup>83</sup> Ibid.

Затоа краткорочната ориентација го поддржува моменталното конзумирање и се противи на одложување на задоволствата и ужувањето. Луѓето ги избегнуваат непосакуваните задачи, иако тие се неопходни да се осигура убава иднина.

Во спротивно, кај националните култури со долгорочна ориентација, луѓето се согласуваат на следното:

- \* важно е да се гледа напред и да се предвидува иднината.
- \* историјата често се повторува само доколку гледањето во минатото ги заматува визиите за иднината.
- \* упорноста на лицето може да предизвика неуспех.
- \* ресурсите треба да се зачуваат за да се осигура иднината.<sup>84</sup>

Долгорочната ориентација ја фаворизира спротивната стратегија - тоа е, да се прави она што е неопходно во моментот, без разлика дали е пријатно или не, за доброто на иднината. Краткоточната - долгорочна ориентација затоа влијае на потребата на луѓето да ги издржат тешкотиите во сегашноста и да ги одложат убавите искуства за во иднината.

## ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ КУЛТУРИ ВО ИДНИНА

### Организационата култура ќе стане се поважна

Според елаборираното до сега, изнесеното значење и влијание на организационата култура врз делувањето на организациите на домашните и светски пазари, таа ќе биде од се поголемо значење. Ова е така бидејќи, во блиска иднина во мултикултурните организации со технолошко посредство, ќе биде се покритично за сите нив кои делуваат на далечина да градат уникатни идентитети како за потрошувачите така и за вработените. Ова ќе биде дел од напорите за “брендирање” кои организацијата ќе ги вложува за да оствари и етаблира пазар во овој висококонкурентен свет.

Денес, компаниите често велат дека “луѓето се нашите најдобри ресурси”. Тие ќе ги имаат истите побарувања и во иднина, но кога ќе се однесува на “луѓе”, тие ќе подразбираат комплекси односи, вредности, верувања и однесувања кои се уникатни за нивната организација. На крајот, културата е повеќе важна од индивидуалните придобивки за да се оствари конкурентност на пазарот.

<sup>84</sup> Hofstede, “Cultural Constraints,” p. 90.

## Оценувањето на организационата култура ќе биде повеќе ригорозно

Многу од денешните организации ги анкетаат своите вработени со цел да ги одредат факторите кои се однесуваат на задоволството од работата, ангажираноста на работната сила, односите меѓу вработените и со супервизорите, итн. Ваквите анкети ќе бидат се повеќе прифатени и применети од страна на останатите организации. Тие ќе се фокусираат на усогласување на перформансите како и на ангажираноста и задоволството на вработените. Овие анкети ќе имаат за цел, одредување на разликата помеѓу здравата и нездравата организациона култура.

Ќе постои значителна дебата во однос на тоа дали критериумите и одговорите од овие анкети се премногу етноцентрични - тоа значи, лимитирани за специфични национални и регионални култури. На крајот, овие дебати само ќе ги зајакнат методите за мерење на организационата култура. И покрај се, мое верување е дека глобалните организации ќе работат со методите на организационата култура кои опфаќаат повеќе етички групи и националности.

Исто така верувам дека мерењето на организационата култура нема да се оствари само преку анкетите, фокусните групи, или слични практики. Како што менаџментот на таленти и технологиите за планирање на претприемачките ресурси стануваат се посоефицирани, податоците од работењето од ден на ден се повеќе ќе се вклопат во интерните индекси на културата за да се согледа дали постојат знаци на неочекувани или непосакувани културни промени. На пример, дали стапката на профит се зголемува кај одредени сегменти на вработени? Дали поплаките на муштериите се зголемуваат, и дали има намалување на иновациите? Ваквите податоци можат да се анализираат на воспоставените основи, давајќи им на менаџерите и тимовите предупредување за постоење на промени во културата и се овозможува да се реагира брзо доколку се јавуваат негативни културни последици.

## Се повеќе организации ќе развиваат здрава организациона култура

Генерално, според наведените истражувања во трудот организациите ќе развиваат поздрави организациони култури во иднина. Но дали оваа претпоставка ќе се јави како вистина или пак не зависи од многу тешко предвидливи варијабли. Дали светот ќе биде поимун на конфликти, тероризам, и други катастрофи во следните години. Дали недостатокот на природни ресурси и други фактори ќе имаат негативно влијание врз глобалната економија? Дали концептот на одржливост ќе добие поголемо значење?

Земајќи в предвид дека економскиот развој продолжува да расте, а светот станува посигурен во некои аспекти, се верувам дека пазарната конкуренција ќе резултира со поздрави организациони култури. Овие култури ќе се развиваат во организации со високи перформанси чии вработени покажуваат високо ниво на ангажираност и продуктивност.

Една причина за ова мое предвидување е тоа што позитивната култура е поврзана со високите пазарни перформанси. Организациите ќе ги имитираат најдобрите изведувачи во нивните индустрии а овие изведувачи е најверојатно дека имаат здрава организациона култура. Второ, недостатокот на таленти ќе има големо влијание врз културите во годините кои идат. Да се придобијат и задржат топ таленти, организациите мораат да се осигураат дека тие

поседуваат атрактивна и здрава култура која им нуди бројни можности за себедокажување и сето тоа се базира на енергија на соработка, доверба и извршување на стратегијата. Од изнесените сознанија во трудот може да се заклучи дека компанијата на која се гледа како добро место за работа најчесто поседува позитивна организациона култура.

Третата причина е тоа што и истражувањето и технологиите за одредување на културата стануваат се подобри. Конечно, демографското влијание ќе ги осигура организациите дека поседуваат разнолична работна сила во однос на староста, генерациите, националноста, религијата, етичката припадност и други фактори. За да се осигурат организациите дека ги максимизираат перформансите во ваквите организации, ќе мораат да развиваат респективни, култури насочени кон соработка и развој на перформансите.

### Пренесувањето на знаењето ќе биде критично за културите

Анализите на истражувањата за организационата култура сугерираат дека не постојат одредени правила за да се постигне стабилна, долгорочна култура. Верувам дека тоа не се должи на годините на постоење, туку квалитетот на културата. Според истражувањата наведени во трудот можноста да се пренесе знаењето во самата компанија ќе биде критично за организационата култура. Генерално, организациите ќе бидат подобри во пренесување на кодови на комуникација, организациони стилови, мисии, стратегии, дури и на преферираните стилови на комуникација. Колегите кои работат на различни страни од светот, и покрај нивните културни и географски разлики, ќе бидат во можност да ја резимираат општата организациона стратегија како и кодовите на однесување и основна мисија.

После десетина години, ќе постојат голем број начини на комуникација, но компаниите ќе се трудат да го дознаат и премолченото знаење. Внатрешно тренирање ќе биде се почесто, одкако менторството им дозволува на компаниите да се пренесат комплексни идеи, вредности, па дури и емоции. Компаниите се повеќе ќе експериментираат со различни програми за пренос на премолчено знаење (tacit knowledge).

Сознанијата од трудот наведуваат кон тоа дека посебен акцент ќе се стави на стратегијата за комуникација. Мал е бројот на компании кои се добри во преносот на суштината на стратегијата на компанијата на нивните вработени, со тоа им отежнуваат на вработените и на менаџерите да ги насочат своите акции и однесувања кон стратешките цели на организацијата. Со цел да се одстрани овој проблем, мое верување е дека во иднина организациите ќе треба да превземат чекори, не само преку поемплицитна комуникација за стратегијата на организацијата но исто така и со организирање на културни настани - екскурзии, игри, браинсторминг сесии итн. - кои ќе се однесуваат на овие стратегии.

На крајот, најважниот двигател на организационата култура нема да биде географски, етнички или јазичен, туку ќе биде софитицирана мултидимензионална стратешка комуникација.

## Културите ќе треба да бидат воедно еластични и агилни

Организациите кои посветуваат внимание на промените во околината за да можат брзо да одговорат на нив, имаат култури со натпреварувачка предност. Позитивните култури можат да извршат промени, и ова е критична предност.

Во исто време, одредени карактеристики на организационата култура треба да бидат земени во предвид, како што е обврската кон клучните вредности. Ова ќе им овозможи на вработените да остварат чувство за еднаквост и стабилност во услови на турбуленции, и ќе и овозможи на организацијата да остане флексибилна психолошки и финансиски кога ќе настапи на пазарот (Agility and resilience, 2006). Тука ќе постојат веројатно солидни матрици кои ја мерат агилноста и флексибилноста на организацијата.

Способноста да култивира и да се оствари здрава организациона култура ќе стане стандардна компонента во програмите за развој на раководството. Во исто време, ќе постои тим кој ќе биде одговорен за следење на “состојбата на културата”. Оваа обврска ќе ја превземе оној кој е задолжен за остварување на целите на менаџментот за таленти, без разлика дали е тоа главниот на секторот за човечки ресурси, шеф на таленти, или под некое друго име. Во најдобрите компании, таа личност или функција нема да се содржи само во развој, воведување, или “подобрување” на културата. Конечно, оваа одговорност најверојатно ќе има најголемо влијание доколку ја превземе одреден лидер на некоја група.

Здрава организациона култура може да се оствари со постојано следење на трендот и прилагодување на потребите на пазарот, затоа се согласувам со потребата од постоење на тим кој ќе ги прати промените и соодветно ќе реагира на нив. Без стручен кадар кој ќе ја насочува и прилагодува организационата култура, компаниите ќе губат од својата кокурентност.

## Се повеќе организациони култури ќе ги прифатат вредностите на одржливост

Меѓу најизненадувачките забелешки во истражувањето (Corporate Culture 2008) е тоа дека одржливоста е еден од највлијателните фактори врз организационата култура. Постојат бројни фактори кои веројатно го зголемиле значењето на ова прашање со текот на времето:

- зголемување на глобалната популација
- економскиот раст на Кина, Индија и други големи нации
- зголемувањето на нивото на популација е следено со зголемено користење на природните богатства
- зголемена регулација на бизнисите како што земјите во развој преминуваат во развиени земји
- повеќе технологии кои овозможуваат еколошка потрошувачка на природните ресурси и производство на преработени производи
- подобри иновации во социоекономските процеси како што е размена на емисии
- поголема желба на потрошувачите и вработените за социјално одговорни организациски акции.

Ваквите вредности се очекува да останат како најакти во Европските организации во наредните десетина години но исто така се очекува да се зголеми нивното влијание и во организациите основани кај други нации, посебно доколку еколошките производи и услуги остварат голема предност на глобалниот пазар.

### **Се повеќе работодавачи ќе се потрудат да создадат култури кои ќе привлечат таленти**

Како што се пензионираат генерациите кои остварија голем напредок во САД и во други поголеми нации, како што е Кина (Lane & Pollner, 2008), денес организациите остануваат сами да се справат со недостатокот од таленти, и понатаму ќе се постави голем акцент на создавање видови на организациони култури кои се жалат на квалификуваните работници. Може да се наречат овие ”култури кои имаат магнет за таленти”. Тие ќе настојуваат да ја поддржат соработката, мрежното работење, решавањето на групните проблеми, развој на кариерите, себедоказувањето, флексибилноста и ангажираноста. Ваквите култури мораат исто така да ја вреднуваат разликата бидејќи талентите можат да бидат од различни националности, етнички групи, и културни вредности. Организациите ќе имаат предизвик да создадат заедничка, организациона култура која се базира на перформанси, а која е сепак доволно флексибилна за да опфати луѓе од широк ранг на национални култури.

Исто така мое видување е дека овие култури кои се нарекуваат магнети за таленти ќе имаат прогрес во програмите и политиките за подобар баланс на работа/живот. Ваквите политики ќе мораат да помогнат во подготовка на талентирани работници кои се трудат да воспостават баланс меѓу работата и приватниот живот или едноставно посакуваат пофлексибилен работен ангажман.

### **Компаниите се повеќе ќе се потпираат на дисперзираните работници и виртуелниот свет**

Направените истражувања во трудот покажаа дека организациите не се најдобри во интегрирањето на вработените и, посебно, раководителите кои контролираат од далечина. Ова ќе биде се посериозна пречка на конкурентноста во иднина како што компаниите стануваат се повеќе електронски и географски дисперзирани. Затоа што “контролата од далечина” ќе стане витална, компаниите се повеќе ќе бараат “виртуелни” или “далечни” вештини на раководење. Затоа се согласувам дека програмите за развој на раководството ќе треба да ги потенцираат овие вештини, и раководителите кои живеат надвор од организационите канцеларии ќе треба да бидат посериозно загрижени за промоција и поформално интегрирање во успехот на системот за планирање.

Ќе има поголема употреба на новите технологии како што е виртуелниот свет, компјутерски симулирани околности и кои корисниците ќе ги истражуваат и совладуваат. Во блиска иднина, поголемиот дел на организации ќе поседуваат дел од виртуелниот свет, и тој ќе се користи не само да се регрутираат и тренираат работниците од целиот свет но исто така да се брендира организацијата како целина и да ги акумулира вработените.

Од тука ќе заклучам дека виртуелната репрезентација и работењето на организациите во онлине светот ќе им помогне да ја дефинираат културата, создавајќи им одлично чувство на припадност и разбирање меѓу вработените од различни локации.

### **Внатрешното учење ќе биде стресно за сите, додека надворешното учење ќе биде стресно само за менаџментот на културата**

Внатрешните програми за учење ќе овозможат подобро дефинирање на организационата култура. Овие програми ќе бидат се поразлични во наредните десетина години како што учењето продолжува да се шири надвор од класичните училиници и станува се повеќе базирана на интернетот, виртуелноста, информатиката, и навременото извршување. Исто така ќе постојат напредни начини на учење како што е менторството кое се покажа дека е во силна корелација со позитвната култура.

Затоа што програмите за учење ќе бидат различни, професионалните предавачи ќе сакаат да се осигурат дека постои некоја заедничка тема меѓу нив. На пример, улогата на организациите ќе биде се повеќе поврзана со сите технолошки спроведени програми. Програмите преку интернет ќе делуваат стресно на заедничките вредности и ставови на организационата култура, и овие заедности ќе станат појдовна основа во други програми за учење. Програмите за тренинг на раководителите, на пример, ќе ја потенцираат важноста на заедничките културни вредности кои обезбедуваат насоки за овластените работници. И организациите ќе излезат од својот пат за да се осигурат дека работниците одлично ја разбираат мисијата на организацијата, визијата за иднината, бизнис стратегијата, и филозофијата за награди.

Покрај сознанијата за се поголемото значење на виртуелниот начин на учење и пренос на информации, мое мислење е дека сепак ова не значи дека нема да се применува тренинг и развој. Верувам дека личниот контакт со вработените ќе остане посебно важно за остварување на чувството на припадност во групата, да се наметне одреден стил на однесување во организацијата, поттикнување на доприносот на секој вработен и.т.н. Додека пак, надворешните соработници ќе имаат задача да ги подучуваат раководителите за динамиките на организационата култура, стилите на раководење кои се најефикасни кај различни култури, како да се формира уникатна култура за време на спојувања и аквизации, како да се изгради заеднички сет на вредности итн. Надворешните соработници ќе бидат обврзани да бидат во тек со најновите истражувања на организационите култури затоа што ова истражување ќе продолжи да расте и еволуира во наредните години.

## ЗАКЛУЧОК

Секоја организација има организациона култура. Не постои универзална организациона култура ниту пак може да се јават две исти култури во две различни претпријатија. Секое претпријатие, во текот на својот раст и развој, гради уникатна организациона култура. Создавањето на организациона култура е долг, сложен и никогаш завршен процес. За едно претпријатие, водењето на успешна организациона култура значи поголема конкурентска предност, таа произлегува од намалените трошоци, поголема заштеда и поголемо задоволство кај вработените кое резултира со зголемена продуктивност, како и поголем углед на претпријатието.

Секоја организација поседува невидливи квалитети, својствен карактер, одреден стил или одреден начин на работење. Овие невидливи квалитети ја одредуваат успешноста на организацијата. Организационата култура може да се согледа преку: начинот на раководење, односот на раководителите кон вработените, системот за информирање, системот на казни и награди, како и личната култура на вработените. Елементите на организационата култура се многубројни: претпоставки, ствови, модели на однесување, вредности, посветеност, обичаи, церемонии, етика, верувања, начин на исполнување на обврските, видови на комуникација-јазик и жаргони, клима, очекувања, навикки, анегдоти, историја, митови, ритуали, индетитет, идеологија, симболи, етика, визија, кодекс на облекување, физички објекти, традиција, неформални правила и др.

Исто така може да се дојде до заклучок дека постои уште голем прогрес кој треба да се постигне во оваа област. Генерално, културите на повеќето организации не овозможуваат доволно напор важните области како што е градењето на доверба, охрабрување на иновациите, брзо реагирање на промените, или истакнување на најдобрите карактеристики кај вработените. И природата на бизнис културата влијае на продуктивноста и профитабилноста. Добрата култура создава услови во кои секој вработен верува дека тој или таа има витално значење за успехот на организацијата и остварувањето на нејзините цели. На ова може да се надоврзат бројните практики кои се поврзани со градење на позитивна организациона култура. Тие се однесуваат, почнувајќи од појасно комуницирање за организационите вредности и стратешки насоки до развој на раководителите кои ќе развиваат соодветни однесувања. Воспоставување на програми за менторство, зајакнување на основата на стилите на раководење, воведувајќи подобрување на можностите за развој на кариерата. Ова се само некои од практиките кои компаниите можат да ги воведат во настојувањето да остварат подобра организациона култура.

Има смисла да се гледа посериозно на овие прашања денес, затоа што организационите култури е поверојатно дека ќе станат по критични во иднина. Истражувањата во магистерскиот труд индицираат дека надворешните фактори кои влијаат на културата ќе имаат уште поголемо влијание во наредните години. Во високо мултикултурните, технолошки раководени организации, ќе биде критично за многу распространетите организации да градат уникатни идентитети и за потрошувачите и за вработените да изградат бренд.

Организационите култури ќе треба уште повеќе да се насочат кон привлекување на таленти, и сигурно тие се повеќе ќе прифаќаат вредности кои се однесуваат на одржливоста, различноста, еластичноста и агилноста. Во таа насока, тие често ќе треба да ја покажат и претстават нивната организациона култура виртуелно, во онлајн светот каде географски дисперзираните работници ќе можат да добијат подобро чувство на припадност и разбирање.

Ништо од тоа не е лесно. Се верува дека дури и организациите кои имаат ефективни организациони култури ќе имаат предизвик да воспостават такви култури во услови на промени и кризи. Од друга страна, позитивната организациона култура е поврзана со одлична адаптивност кон промените. Затоа, раководителите не треба да гледаат на темата за организационата култура само како можност за подобри перформанси туку како и потенцијал на способноста на организацијата да преживее и напредува во иднина.

Се препорачува да се создаде систем на одговорности во организацијата, кој ќе овозможи подобри перформанси и поголема ефективност. Одговорноста и мотивацијата нешто да се превземе во интерес на организацијата се остварува преку повратната информација. Вработените допринесуваат за организацијата преку своето работење, добрите одлуки и постапки, но не добиваат повратни информации за резултатите од своето работење. Неефикасноста во организацијата, која може да резултира со големи загуби, често останува надвор од грижите на вработените. Повратната информација која ја добиваат се сведува само на работа и постигнувањата во рамките на нивното работно место, и тоа нив единствено ги интересира. Тие ќе бидат наградени ако го остварат она што им е зададено како обврска, а казнети ако не го остварат истото. Затоа за вработениот смисла има само остварувањето на индивидуалните цели. Затоа организацијата треба да се структурира на начин каде што секој од вработените ќе има проширена повратна информација и целосно ќе е свесен дека неговата работа, одлуки кои ги донесува, продуктивноста и ефикасноста директно влијаат на успехот на организацијата во целина. Истовремено, неопходно е да се креира таква култура каде што вработените имаат влијание на резултатите од нивното работење. Ваквиот вид на организациона култура бара партиципативен менаџмент.

Тоа би се постигнало преку следниве чекори:

- креирање на организациона јасност,
- структурирање на организацијата засновано од намерите во иднина,
- креирање на организациона транспарентност.

За да се оствари процес кој ќе резултира со постигнување на мисијата, вредностите и општите цели на организацијата, неопходно е да се помине низ процес на истражување кој ќе ги разјасни работите на највисокиот менаџмент и другите клучни членови, а кој истовремено ќе креира поттик да се разјаснат работите на сите нивоа во организацијата.

Организацијата може да постави цели сами за себе, но доколку не се промени структурата која е составена од лоши навики, бизнисот повторно ќе се води на ист начин како и претходно.

Секоја единица во рамките на една организација треба да биде свесна за следните работи во рамките на структурата која е направена - зошто постојат единиците и на кого му служат, каков им е финансискиот план а какви цели треба да се постигнат со таквиот план, односно колкави треба да бидат финансиските приливи и одливи на таа единица.

Многу е важно да се истакне дека јасноста и транспарентноста се неопходни предуслови за создавање на одговорност, но не се доволни сами за себе. Пред јасност, односно дефинирање на работните обврски на секој вработен. Јасно дефинираните работни места ја зголемуваат продуктивноста и одговорноста на вработените. Исто така без култура на отворен дијалог, каде што луѓето се охрабрени да ги преиспитуваат целите и резултатите и не се казнуваат поради тоа, одговорноста ќе биде под знак прашање. Последниот чекор во процесот на креирање на

организационата култура која се заснова на одговорност е системот на наградување кој ќе ја поддржи и зајакне одговорноста на сите нивоа во организацијата.

Кога е постигната на ваков начин јасноста и транспарентноста, како и култура на отворен дијалог, секој вработен е одговорен за перформансите на неговата единица, а со тоа и за остварување на мисијата и визијата на организацијата. Ако постои култура на дијалог помеѓу вработените, многу бргу се воочува кога нешто не функционира или постои некаде проблем. Во ваква атмосфера не е само генералниот директор одговорен, одговорност имаат сите вработени.

Од направените истражувања и анализи во магистерскиот труд, може да се дојде до заклучок, дека “движењето кон целта” е и ќе биде под влијание на бројни фактори: поголеми регионални и етички култури во кои организационите култури постојат, глобализација на пазарот, економски трендови, нови технологии, трендови на демографски промени, менаџмент процеси и политики, и понуда на квалификувана работна сила.

## Користена Литература

- A. Gioia, "Symbols, Scripts, and Sensemaking," in H. P. Sims, ed., *The Thinking Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), pp. 48–112
- A.D.Brown and K.Starkey, "The Effect of Organizational Culture on Communication and Information," *Journal of Management Studies* 31 (1994), 807-828
- *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), 106–126
- Aronson, "Communication in Sensitivity Training Groups," in W. L. French, C. H. Bell, Jr., and R. A. Zawacki, eds., *Organization Development: Theory, Practice, and Research* (Plano, TX: Business Publications, 1983), pp. 249–253
- Bandura, "Self-Efficacy Mechanism in Human Behavior," *American Psychologist* 37 (1982), 122–147
- Bojanovic,R:Psihologija meguludskih odnosa, Centar za primena na psihologija, Beograd, 1998
- C. Triandis, *Individualism and Collectivism* (Boulder, CO: Westview Press, 1995)
- D. Hansen and W. M. Kahnweiler, "Storytelling: An Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships," *Human Relations* 46 (1993), 1391–1409
- D. Henry and L. Lavelle, "Exploring Options," *Business Week*, February 3, 2003, pp. 78–79
- D. Stajkovic, "Development of a Core Confidence Higher Order Construct," *Journal of Applied Psychology* 91 (2006), 1208–1224
- D. Steele-Johnson, R. S. Beauregard, P. B. Hoover, and A. M. Schmidt, "Goal Orientation and Task Demand Effects on Motivation, Affect, and Performance," *Journal of Applied Psychology* 85 (2000), 724–738
- Deal and Kennedy, *Corporate Cultures*, p. 63
- Deal and Kennedy, *Corporate Cultures*, pp. 40–41
- E. A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives," *Organizational Behavior and Human Performance* 3 (1968), 145–191
- E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985)
- E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), pp. 3–27
- E.H.Schein, "Organizational Culture," *American Psychologist* 45 (1990), 109-119
- F. Hansen, "Merit-Payoff?" *Workforce Management*, November 3, 2008, pp. 33–39
- F. K. Lee, K. M. Sheldon, and D. B. Turban, "Personality and Goal Striving: The Influence of Achievement Goal Patterns, Goal Level, and Mental Focus on Performance and Enjoyment," *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), 256–263

- G. Chen and J. E. Mathieu, "Goal Orientation Dispositions and Performance Trajectories: The Roles of Supplementary and Complementary Situational Inducements," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 106 (2008), 21–38
- G. David, "Building Cooperation and Trust," in A. J. Marrow, D. G. Bowers, and S. E. Seashore, eds., *Management by Participation* (New York: Harper & Row, 1967), pp. 99–100
- H. Kleiner, "Open Systems Planning: Its Theory and Practice," *Behavioral Science* 31 (1986), 189–204
- H. M. Trice and J. M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993), pp. 12
- H. Schein, *Process Consultation* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1968), pp. 102–103
- Hindo, "Mind if I See Your Paycheck?" *Business Week*, June 18, 2007, pp. 40–42
- J. A. Wagner III, "Use Participation to Share Information and Distribute Knowledge," in E. A. Locke, ed., *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Oxford, UK: Blackwell, 2000), pp. 304–315
- J. B. Sørensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance," *Administrative Science Quarterly* 47 (2002), 70–91
- J. E. Dutton, S. J. Ashford, R. M. O'Neill, and K. A. Lawrence, "Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change," *Academy of Management Journal* 44(2001), 716–736
- J. E. Sawyer, W. R. Latham, R. D. Pritchard, and W. R. Bennett, "Analysis of Work Group Productivity in an Applied Setting," *Personnel Psychology* 52 (1999), 927–967
- J. Klein, M. J. Wesson, J. R. Hollenbeck, and B. J. Alge, "Goal Commitment and the Goal Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis," *Journal of Applied Psychology* 84 (1999), 885–896
- J. M. Beyer and H. M. Trice, "How an Organization's Rites Reveal Its Culture," *Organizational Dynamics* 15 (1987), 3–21
- J. M. Ivancevich and M. T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 2nd ed. (Homewood, IL: Irwin, 1990), pp. 621–622
- J. M. Phillips, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, "Prevalence and Prediction of Positive Discrepancy Creation: Examining a Discrepancy between Two Self-Regulation Theories," *Journal of Applied Psychology* 81 (1996), 498–511
- J. Martin, "Stories and Scripts in Organizational Settings," in A. Hastorf and A. Isen, eds., *Cognitive Social Psychology* (New York: Elsevier-North Holland, 1982), pp. 225–305
- J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review* 57 (1979), 102–121

- J. Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman, 1981), p. 50
- J. Schaubroeck, S. K. Lam, and J. L. Xie, "Collective Efficacy versus Self-Efficacy in Coping Responses to Stressors and Control: A Cross-Cultural Study," *Journal of Applied Psychology* 85 (2000), 512–525
- K. I. Rebello and E. I. Schwartz, "Microsoft: Bill Gates' Baby Is on Top of the World. Can It Stay There?" *Business Week*, February 24, 1992, pp. 60–64
- K. Rice, *Learning for Leadership* (London: Tavistock, 1965), pp. 65–66
- L. L. Cummings, "Toward Organizational Behavior," *Academy of Management Review* 3 (1978), 90–98
- L. Lippitt, *Organization Renewal* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1969), pp. 107–113
- L. R. Gomez-Mejia, T. M. Welbourne, and R. M. Wiseman, "The Role of Risk Sharing and Risk Taking under Gainsharing," *Academy of Management Review* 25 (2000), 492–507
- L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Culture Analysis", *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 339-358
- L. Wilkins, "Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization," in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, and T. C. Dandridge, eds., *Organizational Symbolism* (Greenwich, CT: JAI Press, 1983), pp. 81–92
- M. Boje, "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as 'Tamara-Land,'" *Academy of Management Journal* 38 (1995), 997–1035
- M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm,"
- M. E. Schwietzer, L. Ordonez, and B. Douma, "Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior," *Academy of Management Journal* 47 (2004), 422–432
- M. Erez and P. C. Earley, *Culture, Self-Identity, and Work* (New York: Oxford University Press, (1993)
- M. J. Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture," *Academy of Management Review* 18 (1993), 657–693
- M. Schmidt and R. P. DeShon, "What to Do? The Effects of Discrepancies, Incentives, and Time on Dynamic Goal Prioritization," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007), 928–941
- Morgan, P. J. Frost, and L. R. Pondy, "Organizational Symbolism," in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, and T. C. Dandridge, eds., *Organizational Symbolism* (Greenwich, CT: JAI Press, 1983), pp. 3–38

- N. Beck, J. Bruderl, and M. Woywode, "Momentum or Deceleration? Theoretical and Methodological Reflections on the Analysis of Organizational Change," *Academy of Management Journal* 51 (2008), 413–435
- P. Campbell and M. D. Dunnette, "Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development," *Psychological Bulletin* 65 (1968), 73–104
- P. Cappelli and P. D. Sherer, "The Missing Role of Context in OB: The Need for a Meso-Level Approach," in L. L. Cummings and B. M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior* 13 (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), pp. 55-110
- P. Pyoria, "Informal Organizational Culture: The Foundation of Knowledge Workers' Performance," *Journal of Knowledge Management* 11 (2007), 16–30
- P. S. Nugent, "Managing Conflict: Third-Party Interventions for Managers," *Academy of Management Executive* 16 (2002), 139–154
- P. Sachdev, "Cultural Sensitivity Training through Experiential Learning: A Participatory Demonstration Field Education Project," *International Social Work* 40 (1997), 7–36
- P. Tolli and A. M. Schmidt, "The Role of Feedback, Causal Attributions, and Self-Efficacy in Goal Revision," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), 692–701
- R. Brandt, "The Billion-Dollar Whiz Kid," *Business Week*, April 13, 1987, pp. 68–76
- R. E. Walton, *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third Party Consultation* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), 94–115
- R. E. Wood, E. A. Locke, and A. J. Mento, "Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 72 (1987), 416–425
- R. H. Miles, *Macro Organizational Behavior* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1980)
- R. Harrison, "Choosing the Depth of Organizational Intervention," *Journal of Applied Behavioral Science* 6 (1970), 181–202
- R. Hollenbeck, C. R. Williams, and H. J. Klein, "An Empirical Examination of Antecedents of Commitment to Difficult Goals," *Journal of Applied Psychology* 74 (1989), 18–25
- R. House, D. M. Rousseau, and M. Thomas- Hunt, "The Meso Paradigm: A Framework for the Integration of Micro and Macro Organizational Behavior," in L. L. Cummings and B. M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior* 17 (Greenwich, CT: JAI Press, 1995), pp. 71–114
- R. L. Daft and R. M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1986)
- S. Bell and S. W. J. Kozlowski, "Goal Orientation and Ability: Interactive Effects on Self-Efficacy, Performance, and Knowledge," *Journal of Applied Psychology* 87 (2002), 497–505

- S. C. Payne, S. S. Youngblood, and J. M. Beaubien, "A Meta-Analytic Examination of the Goal Orientation Nomological Net," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007), 128–150
- S. G. Harris, "Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective," *Organization Science* 5 (1994), 309-321
- Sajfert, Z: Menadžment ljudskih resursa, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2004
- Schein, *Process Consultation*, p. 135; J. C. Quick and E. H. Schein, "The Next Frontier: Edgar Schein on Organizational Therapy," *Academy of Management Executive* 14 (2000), 32–44
- Stefanovic, Z: Menadžment, Ekonomski fakultet Univerziteta, Kragujevac, 2004
- T. A. Judge, C. L. Jackson, J. C. Shaw, B. A. Scott, and B. L. Rich, "Self-Efficacy and Work Related Performance: The Integral Role of Individual Differences," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007), 107–127
- T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), p. 15
- T. R. Zenger and C. R. Marshall, "Determinants of Incentive Intensity in Group-Based Rewards," *Academy of Management Journal* 43 (2000), 149–163
- Trice and Beyer, *The Cultures of Work Organizations*, p. 90
- Trice and Beyer, *The Cultures of Work Organizations*, pp. 107–127
- Tsouikas and R. Chia, "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change," *Organization Science* 13 (2002), 567–582
- Vujic, D: Menadžment ljudskih resursa I kvalitet, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2003
- W. G. Dyer, *Strategies for Managing Change* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1984), pp. 149–150
- Zuckerman, "Strong Corporate Cultures and Firm Performance: Are There Tradeoffs?" *Academy of Management Executive* 16 (2002), 158–160
- [www.gmbusiness.biz](http://www.gmbusiness.biz)
- [www.poslovnapolitika.com](http://www.poslovnapolitika.com)
- [www.fpb.edu.rs](http://www.fpb.edu.rs)